

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут \_\_\_\_\_ Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ економіки і права

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Олег Шеремет  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Юлія Левченко  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 051 «Економіка»  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ «Економіка та правове забезпечення бізнесу»

на тему: «Економіко-правове забезпечення комплексу заходів із зниження витрат підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПЕ-4-2а

\_\_\_\_\_ Солдатов Євген Андрійович  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ Рябенко Володимир Володимирович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління  
Кафедра Економіки і права  
Освітній ступінь Бакалавр  
Спеціальність 051 «Економіка»  
(шифр і назва)  
Освітньо-професійна програма «Економіка та правове забезпечення бізнесу»  
(назва)

## ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри економіки і права

Юлія Левченко

«19» грудня 2024 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Солдатов Євген Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Економіко-правове забезпечення комплексу заходів із зниження витрат підприємства»

Керівник роботи: Рябенко Володимир Володимирович, доцент, кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» грудня 2024 року № 1004-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05.06.2024 року,

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті, фінансова та статистична звітність за 2020-2022 роки АТ «ОТП Банк», мережа Інтернет, сайт банківської установи.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти зменшення витрат підприємства. Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та оцінка ефективності використання прибутку АТ «ОТП Банк». Розділ 3. Економічне обґрунтування напрямів зменшення витрат АТ «ОТП Банк». Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу

Табл. 1. Дефініція поняття «витрати підприємства» з позиції різних вчених. Рис. 1. Перелік чинників, що впливають на процес формування витрат підприємства. Рис. 2. АТ «ОТП Банк». Табл. 2. Динаміка техніко-економічних показників діяльності АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 рр. Табл. 3. Аналіз рентабельності активів АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр. Рис. 3. Механізм пошуку резервів зменшення витрат АТ «ОТП Банк».



## АНОТАЦІЯ

**Солдатов Є.А. «Економіко-правове забезпечення комплексу заходів із зниження витрат підприємства». Київ. НУХТ. 2024.**

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації бакалавра спеціальності 051 «Економіка», складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення комплексу заходів із зниження витрат АТ «ОТП Банк».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичний і прикладний інструментарій економіко-правового забезпечення комплексу заходів із зниження витрат підприємства.

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні і економіко-правові засади забезпечення зниження витрат підприємства, поняття «витрати підприємства», процес управління витратами на підприємстві, підходи до оцінки їх формування і використання, досліджено нормативне забезпечення регулювання процесу регулювання витрат підприємства.

В другому розділі роботи здійснено аналіз виробничої діяльності АТ «ОТП Банк», проаналізовано техніко-економічні показники діяльності і стан ресурсного забезпечення, проведено аналіз фінансового стану підприємства і діагностику формування і використання витрат АТ «ОТП Банк», здійснено аналіз правового регулювання процесу управління витратами АТ «ОТП Банк».

В третьому розділі роботи запропоновано комплекс заходів зі зниження витрат АТ «ОТП Банк», впроваджено проект по зменшенню витрат банківської установи АТ «ОТП Банк» і проведено економічне обґрунтування заходу.

*Ключові слова:* витрати, адміністративні витрати, підприємство, функціонування, економіко-правове забезпечення, показник, оцінка, заходи.

## SUMMARY

**Soldatov E.A. "Economic and legal support for a set of measures to reduce enterprise costs." Kyiv. NUKHT. 2024.**

The qualifying work for obtaining a bachelor's qualification in the specialty 051 "Economics" consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, appendices and a list of sources used.

The object of the qualification work is the process of providing a set of measures to reduce costs of JSC "OTP Bank".

The subject of the research of the qualification work is the theoretical and applied toolkit of economic and legal provision of a set of measures to reduce the costs of the enterprise.

In the first section of the qualification work, the theoretical and economic and legal principles of ensuring the reduction of enterprise costs, the concept of "enterprise costs", the process of managing costs at the enterprise, approaches to assessing their formation and use, and the normative support for the regulation of the process of enterprise cost regulation are examined.

In the second section of the work, an analysis of the production activity of JSC "OTP Bank" was carried out, the technical and economic indicators of activity and the state of resource provision were analyzed, an analysis of the financial state of the enterprise and a diagnosis of the formation and use of costs of JSC "OTP Bank" was carried out, an analysis of the legal regulation of the process of managing costs of JSC was carried out "OTP Bank".

In the third section of the work, a set of measures to reduce the costs of JSC "OTP Bank" was proposed, a project was implemented to reduce the costs of the banking institution JSC "OTP Bank" and its economic justification was carried out.

*Key words:* costs, administrative costs, enterprise, functioning, economic and legal support, indicator, assessment, measures.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ І ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>11</b>
1.1.Економіко-правова сутність, зміст і класифікація витрат підприємства....	11
1.2. Процес управління витратами на підприємстві.....	22
1.3.Напрямки зниження витрат підприємства.....	31
1.4.Нормативно-правове регулювання витрат підприємства.....	36
Висновки до розділу I.....	43
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ДІАГНОСТИКА ВИТРАТ АТ «ОТП БАНК».....</b>	<b>45</b>
2.1.Економіко-правова характеристика діяльності АТ «ОТП Банк».....	45
2.2.Аналіз господарської діяльності і ресурсного забезпечення АТ «ОТП Банк».....	49
2.3.Оцінка фінансового стану підприємства .....	64
2.4. Аналіз витрат АТ «ОТП Банк».....	75
2.5. Правове регулювання процесу управління витратами АТ «ОТП Банк»..	88
Висновки до розділу II.....	96
<b>РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЗІ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ АТ «ОТП БАНК».....</b>	<b>100</b>
3.1. Комплекс заходів зі зниження витрат на підприємстві.....	100
3.2. Проект розширення функціональних можливостей банкоматів АТ «ОТП Банк» за рахунок інтеграції «голосового чат-помічника» з метою зниження витрат установи.....	110
3.3.Вплив запропонованого проекту на показники господарської діяльності й ефективність використання витрат АТ «ОТП Банк».....	126
Висновки до розділу III .....	130
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>133</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>135</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>145</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У складних економічних реаліях сьогодення скорочення витрат є життєво важливим для виживання та конкурентоспроможності багатьох українських підприємств.

Війна в Україні та глобальна економічна криза підкреслюють важливість ефективного управління витратами задля забезпечення стійкості бізнесу.

Правове регулювання питань зниження витрат, таких як оптимізація податкового навантаження та енергоефективність, є актуальним завданням для української влади. Міжнародні компанії постійно шукають шляхи скорочення витрат через оптимізацію виробничих процесів, логістики та управління персоналом, а цифрові технології відкривають нові можливості для зниження витрат завдяки автоматизації, аналітиці даних та віддаленій роботі.

Екологічні ініціативи, такі як впровадження принципів циркулярної економіки, можуть допомогти знизити витрати на ресурси та утилізацію відходів. Питання економіко-правового забезпечення заходів із зниження витрат є важливим для сучасних підприємств, які мають обмежені ресурси.

Юридичні питання, пов'язані із зниженням витрат, такі як укладання вигідних контрактів та дотримання трудового законодавства, потребують ретельного вивчення. Обмін досвідом та кращими практиками у сфері зниження витрат між українськими та міжнародними компаніями може принести взаємну користь.

Проблема забезпечення заходів із зниження витрат підприємства в останні роки, і нині, стає все більш актуальною. На разі в сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання, незважаючи на достатньо велику кількість досліджень з питань розроблення і впровадження заходів із зниження витрат підприємства, все-таки залишаються відкритими для удосконалення подальші пропозиції щодо покращення економіко-правового забезпечення комплексу заходів із зниження витрат підприємства, які полягають у розробці теоретично-практичних заходів, програм чи проектів з метою удосконалення управління витратами та їх зниженням. Тому вирішення питань ряду

економіко-правового забезпечення комплексу заходів із зниження витрат підприємства є актуальними і можуть набувати подальшого розвитку.

**Стан наукової розробки проблеми.** Вирішенням економічних і правових питань забезпечення комплексу заходів із зниження витрат підприємства займалися вітчизняні і зарубіжні вчені, а їх дослідження представлені в наукових працях. Свій науковий вклад у дослідження питань в області зменшення витрат суб'єктів бізнесу зробили вчені України, серед яких: Цалко Ю.С., Дейнека Л.П., Романюк М.О., Пушкар П.С., Тарасенко С.І., Череп А.В., Чорна М.В., Скригун Н.П., Мостенська Т.Л., Сук Л.К., Родіна О.В., Коба О.В., Козак В.Г. і інші фахівці.

Проте більшість теоретичних і практичних концепцій забезпечення комплексу заходів із зниження витрат підприємства є недостатньо обґрунтованими або суперечливими. В економічній літературі недостатньо уваги приділено, саме економіко-правовому забезпеченню комплексу заходів із зниження витрат підприємства, що підтверджує актуальність теми кваліфікаційного дослідження.

Серед наукових робіт присвячених економіко-правовим питанням забезпечення комплексу заходів із зниження витрат підприємства, можна виділити теоретико-прикладні здобутки фахівців кафедри економіки і права Національного університету харчових технологій, серед яких кандидати і доктори економічних наук: Заїнчковський А.О., Левченко Ю.Г., Рябенко В.В., Іванюта Т.М., Жужукіна Н.І., Ковальчук І.В. та інші.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є розробка комплексу заходів із зниження витрат підприємства з урахуванням нормативно-правової бази.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі були визначені наступні завдання:

1. Дослідити економіко-правову сутність поняття «витрати» і «витрати підприємства».
2. Охарактеризувати процес управління витратами підприємства .

3. Дослідити резерви оптимізації витрат на підприємстві.
4. Проаналізувати нормативно-правову базу регулювання витрат підприємства.
5. Провести економіко-правову характеристику АТ «ОТП Банк».
6. Проаналізувати господарську діяльність і ресурсне забезпечення АТ «ОТП Банк».
7. Здійснити аналіз фінансового стану діяльності досліджуваного підприємства, провести аналіз витрат АТ «ОТП Банк».
8. Дослідити правову базу регулювання процесу управління витратами АТ «ОТП Банк».
9. Проаналізувати комплекс заходів із зниження витрат на підприємстві.
10. Розробити захід із зниження витрат АТ «ОТП Банк» з урахуванням правового поля.
11. Обґрунтувати доцільність запропонованого заходу та вплив його на показники господарської діяльності й ефективність використання витрат АТ «ОТП Банк».

**Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи** є процес забезпечення комплексу заходів із зниження витрат АТ «ОТП Банк».

**Предметом дослідження кваліфікаційної роботи** є теоретичний і прикладний інструментарій економіко-правового забезпечення комплексу заходів із зниження витрат підприємства.

**Інформаційну базу для проведення дослідження** становлять Закони України, законодавчі акти, постанови та програми КМУ, стандарти, міжнародні стандарти, конвенції, укази Президента України, кодекси і інші нормативні документи комітетів, організацій, відомств, департаментів, установ; бухгалтерська, економічна й фінансово-облікова звітність АТ «ОТП Банк», інформація з електронного сайту підприємства (<https://www.otpbank.com.ua/>).

В кваліфікаційній роботі використанні наступні **методи дослідження**:

1. Системно-аналітичний – для теоретичного узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій з досліджуваної теми дослідження.

2. Метод аналізу й синтезу – для конкретизації об’єкта дослідження.
3. Статистичний і економічний – для аналізу стану й тенденцій розвитку господарської діяльності підприємства.
4. Абстрактний і логічний – для формування і представлення висновків роботи й пропозицій в проектному розділі.
5. Методи порівняння і групування – з метою аналізу показників виробничої діяльності підприємства, показників оцінки використання витрат банківської установи.

**Теоретичну і методологічну основу дослідження** становлять теоретичні і практичні роботи науковців в області дослідження проблематики - економіко-правового забезпечення комплексу заходів із зниження витрат на підприємстві, в тому числі, банківських установах, з урахуванням правового і нормативного поля.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в можливості застосування запропонованого проекту із зниження витрат на підприємстві, а саме розширення функціональних можливостей банкоматів АТ «ОТП Банк» за рахунок інтеграції «голосового чат-помічника» з метою зниження витрат установи; запропоновано авторське визначення поняття «економіко-правове забезпечення комплексу заходів із зниження витрат на підприємстві», що відповідає назві теми кваліфікаційної роботи. Результати даного дослідження можуть бути використані у подальших наукових досліджень.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків до кожного розділу, загального висновку, списку використаних джерел і додатків. Текстова частина (без додатків) викладена на 140 сторінках комп’ютерного тексту і містить 18 рисунків, 72 таблиці. Список використаних джерел включає 92 найменування. Робота містить 11 додатків (Додаток А-І).

## РОЗДІЛ І.

### ТЕОРЕТИЧНІ І ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Економіко-правова сутність, зміст і класифікація витрат підприємства.**

Посилення конкуренції та глобалізація ринків змушують компанії шукати шляхи скорочення витрат для підвищення своєї конкурентоспроможності та рентабельності. Нестабільна економічна ситуація, коливання цін на ресурси та енергоносії, інфляційні процеси створюють додатковий тиск на витрати підприємств і змушують їх ретельно переглядати свої бюджети.

Складне поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів робить проблему зниження витрат однією з найбільш актуальних та пріоритетних для керівництва сучасних підприємств у різних галузях промисловості.

Відповідно до обраної теми кваліфікаційного дослідження пропонуємо узагальнити взаємозв'язок основних теоретичних понять даної теми дослідження, серед яких «витрати», «витрати підприємства», «управління витратами підприємства». Дані поняття розглядаються багатьма вченими у галузі бухгалтерського обліку, управлінського обліку та економічного аналізу. Розглянемо їх визначення та джерела, де вони наводяться [5].

Термін «витрати» може застосовуватися в різних значеннях. Залежно від контексту під витратами розуміють - видатки, затрати, витрати, виплати.

*Видатки* (вартість) є грошовим виміром ресурсів підприємства, що використовуються із будь-якою метою.

*Затрати* періоду дорівнюють вартості всіх ресурсів, придбаних підприємством у цьому періоді.

*Витрати* періоду зумовлені вибуттям ресурсів і зменшують нерозподілений прибуток цього періоду.

*Виплати* пов'язані з оплатою ресурсів підприємства грошовими коштами.

Отже, *витрати* - це обсяг спожитих виробничих факторів (матеріальних, фінансових, трудових ресурсів), необхідних для здійснення підприємством господарської діяльності, направленої на отримання прибутку та максимізацію добробуту власників у грошовому вираженні. Визначення поняття "витрати" трактуються в економічній літературі з різних позиційних підходів. Витрати виникають в різних сферах суспільного життя. Тому в таблиці 1.1 представимо трактування поняття «витрати» в різних областях суспільного життя.

Таблиця 1.1

### Трактування поняття «витрати» в різних областях суспільного життя

№	Поняття	Зміст поняття
1	Витрати	Це - зменшення економічних вигід у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками).
2	Витрати в економіці	Це – зменшення економічних вигід в результаті вибуття грошових коштів або іншого майна.
3	Витрати суспільства	Це - сукупність витрат (матеріальних і трудових), які відображають витрати на виробництво кінцевих благ для суспільства. Іншими словами, це всі витрати суспільної праці, необхідні для виробництва кінцевого продукту.
4	Виробничі витрати	Це - витрати ресурсів на виробництво товарів і послуг, виражені в грошовому еквіваленті. Процес виробництва передбачає витрати живої та уречевленої праці. У витратах виробництва затрати праці набирають форми затрат капіталу.
5	Витрати бюджету	Це - видатки бюджету, надання кредитів з бюджету, погашення боргу та розміщення бюджетних коштів на депозитах, придбання цінних паперів.
6	Витрати на операції	Це - додаткові витрати, безпосередньо пов'язані з придбанням, випуском або вибуттям фінансового активу чи зобов'язання, які не могли виникнути, якщо суб'єкт господарювання не випустив, не придбав або не реалізував фінансовий інструмент. До витрат на операцію належать комісійні, сплачені агентам, консультантам, брокерам і дилерам, збори органам регулювання, фондовим біржам, податки та держмита.
7	Витрати підприємства	Це - ресурси, використані для виробництва продукції чи послуг з метою отримання доходу, що призводить до зменшення капіталу підприємства.
8	Витрати домогосподарства	Це- витрати на продукти харчування, комунальні послуги, одяг тощо.
9	Витрати в некомерційних організаціях	Це - витрати на реалізацію соціальних, освітніх, благодійних проектів.

Джерело: складено автором на основі накопиченого досвіду та джерел [1-92].

Поняття "витрати" і "витрати підприємства" тісно взаємопов'язані, але мають певні відмінності. Як вже вказувалося, «витрати» - це більш широке й загальне поняття, що означає використання чи споживання будь-яких ресурсів (матеріальних, трудових, грошових, енергетичних тощо) для досягнення певної мети в різних сферах людської діяльності. Витрати підприємства є більш вузьким і конкретним поняттям, що являє собою частковий випадок витрат як економічної категорії.

*Витрати підприємства* - це саме ті витрати, які здійснює підприємство як суб'єкт господарювання у процесі своєї виробничої, комерційної та іншої діяльності. Отже, витрати підприємства є конкретним проявом і одним з різновидів загальних витрат, пов'язаних зі специфікою діяльності підприємницьких структур з виробництва продукції чи надання послуг з метою отримання прибутку. Згрупуємо основні визначення поняття «витрати підприємства», які сформовані українськими авторами в таблиці 1.2.

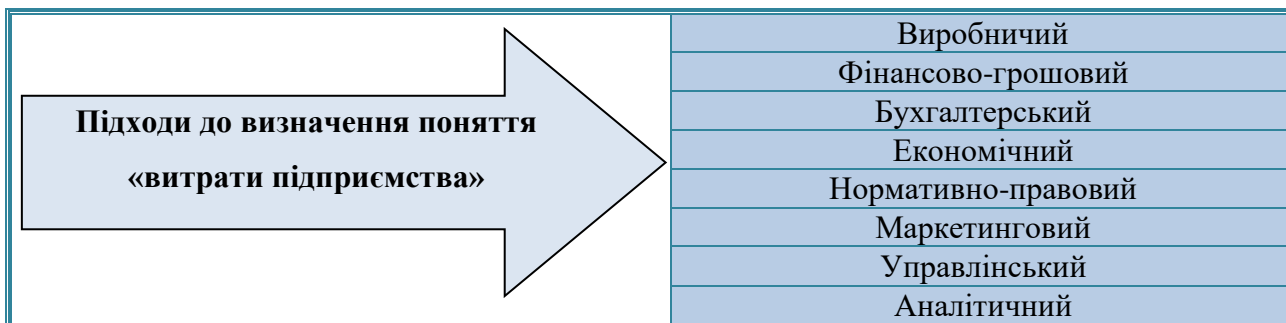
Таблиця 1.2

### Дефініції економічної сутності «витрати підприємства» фахівцями

Автор	Трактування сутності поняття
Ковальчук І.В.[21]	Витрати підприємства – це грошова міра ресурсів, використаних для досягнення певної вигоди.
Іванюта Т.М. [12]	Витрати підприємства – це сукупність всіх ресурсів, використаних підприємством для виготовлення й збуту продукції чи товарів, надання послуг та забезпечення діяльності.
Козак В.Г. [23]	Витрати підприємства – сума ресурсів, використаних підприємством для виготовлення та збуту продукції, надання послуг, здійснення інших видів звичайної діяльності.
Сук Л.К. [83]	Витрати підприємства – зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу підприємства.
Ю.С.Цал-Цалко[87]	Витрати підприємства – це спожиті затрати, тобто збільшення зобов'язань чи зменшення активів у процесі поточної діяльності для отримання доходу (фінансового результату) звітного періоду.
Родіна О.В. [78]	Витрати підприємства – це усі ресурси і фактори виробництва, що потребують обліку, виражені у грошовій формі, а також використані в процесі господарської діяльності для отримання фінансового результату і потрібні для його аналізу, прийняття управлінського рішення, а також є внутрішнім ціноутворюючим чинником.
Коба О.В. [18]	Витрати підприємства – це с-сть понесених витрат для виготовлення продукції, і кошти, які потрібно сплатити за придбані оборотні і необоротні активи.

Отже, сучасні українські вчені розглядають витрати підприємства переважно як ресурси, використані для виробництва продукції чи послуг з метою отримання доходу, що призводить до зменшення капіталу підприємства.

На рисунку 1.1. представимо підходи до визначення поняття «витрати підприємства».



**Рис.1.1 Підходи до визначення поняття «витрати підприємства»**

Ф. Котлер представляє *маркетинговий підхід* та виділяє три шляхи до формування вихідних цін: основані на витратах, на думці споживачів і на цінах конкурентів. *Виробничий підхід* Ф.Ф. Бутинець характеризує як спожиті ресурси або гроші, які необхідно заплатити за товари, роботи і послуги.

*Фінансово-грошовий підхід* відповідно більшу увагу приділяє фінансовій стороні витрат. На думку авторів даного підходу, витрати є вираженими у грошовій формі трудовими, матеріальними, фінансовими та іншими видами ресурсів, задіяних для виробництва продукції. *Бухгалтерський підхід* представляють Н.В. Прохар, які визначають витрати як зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, яке призводить до зменшення власного капіталу [1-21].

За *економічним підходом*, зокрема, Ю.С. Цал-Цалко визначає, що сукупні витрати живої та уречевленої праці на виробництво продукції становлять витрати господарської діяльності суб'єктів підприємництва [87].

*Нормативно-правовий підхід* є таким, що встановлює досліджувану категорію на законодавчому рівні, таким чином, витратами є або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені

[12]. Узагальнимо поняття «витрати», які зустрічаються в основних офіційних нормативних документах в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Зміст поняття "витрати" закріплені в нормативно-правових актах

Документ	Трактування сутності поняття
Податковий Кодекс України	Витрати – це сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних для провадження господарської діяльності платника податку, у результаті яких відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, унаслідок чого зменшується власний капітал (окрім змін капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власником)
Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	Витрати – це зменшення економічних вигод у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками)
Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 16 «Витрати»	Витрати - це зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені.
Національне положення (стандарт) в державному секторі № 135 «Витрати»	НП(С)БОДС 135 є ключовим нормативним документом, який регламентує порядок витрат підприємств у бюджетній сфері України. Витрати визнаються за умови, що їх оцінка може бути достовірно визначена, у разі зменшення економічних вигід та/або потенціалу корисності, зокрема у вигляді вибуття активу або збільшення зобов'язання, які приводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власником).
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Витрати – це зменшення економічних вигод у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками).
Правила бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України	Витрати - зменшення економічних вигід протягом облікового періоду у вигляді вибуття чи амортизації активів або у вигляді виникнення зобов'язань, результатом чого є зменшення власного капіталу, за винятком зменшення, пов'язаного з виплатами учасникам;

*Джерело: складено автором на основі даних джерел [32,39,60].*

Представник *управлінського підходу* В.Г. Козак [23] запевняє, що витрати відіграють чи не найважливішу роль в управлінському обліку та оцінці діяльності підприємства, при чому менеджерам необхідні не просто витрати, а інформація про «причини» витрат.

*Аналітичний підхід*, виходячи зі своєї назви, визначає витрати як вартісне вираження абсолютної величини спожитих ресурсів, необхідних для здійснення підприємством поставленої мети [23].

**Класифікація витрат підприємства.** Для того, щоб глибше зрозуміти сутність поняття «витрати», потрібно знати їх різновиди.

Класифікація витрат підприємства виявляє об'єктивно існуючі групи витрат, процесі формування витрат, взаємовідносини між їх окремими частинами. Без класифікації витрат не можливо вирішити завдання управління ними на підприємстві.

Як відомо, витрати бувають **інвестиційні (разові) та поточні**. Інвестиційні витрати, чи інвестиції, що спрямовуються на створення чи купівлю дохідних активів або соціальних благ.

Поточні виробничі та пов'язані з виробництвом витрати — **циклічні або безперервні**. Вони повторюються з кожним циклом виготовлення продукту (основні матеріали, технологічна енергія, зарплата виробничих робітників і т. п.) або потрібні постійно для управління і підтримування виробничої системи в стані готовності (зарплата управлінського персоналу, орендна плата, амортизація основних засобів та ін.).

Поточні витрати формують собівартість продукції і таким чином безпосередньо впливають на величину прибутку — головний показник діяльності підприємства. На рівні підрозділів внутрішньої кооперації, що є центрами витрат і не формують власного прибутку, витрати є основним показником ефективності їх діяльності. Такого роду взаємозв'язки дозволяють згрупувати і систематизувати витрати так, щоб це було зручно для визначення прибутку. Представимо класифікацію витрат в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

#### Обліково-аналітична класифікація витрат підприємства

Напрями класифікації	Види витрат
1. За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	Постійні Змінні
2. За способом перенесення вартості на продукцію	Прямі Непрямі
3. За видами діяльності підприємства	Операційні Інвестиційні Фінансові
4. За складом	Прості (одноеlementні) Комплексні
5. За відношенням до видів виробничих процесів	Основні Накладні

6. За відношенням до звітнього періоду	Витрати поточного періоду Витрати майбутнього періоду
7. За відношенням до готового продукту	Витрати періоду Витрати на готову продукцію
8. За економічним змістом (елементами витрат)	Матеріальні витрати Витрати на оплату праці Відрахування на соціальні заходи Амортизація Інші витрати
9. За цільовим призначенням (за статтями калькуляції)	Прямі виробничі витрати Витрати на утримання й експлуатацію машин та обслуговування Загальновиробничі витрати Адміністративні витрати Витрати на збут
10. За видами продукції (робіт, послуг)	Витрати на вироби Групи однорідних виробів Валову продукцію Товарну продукцію Реалізовану продукцію
11. За порядком обчислення	Фактичні Планові (бюджетні, прогнозні) Нормативні
12. За включенням до кошторису (калькуляції)	Планові Позапланові
13. За доцільністю витрачання	Продуктивні Непродуктивні
14. За організацією обліку по центрах відповідальності.	Контрольовані Неконтрольовані

*Джерело: складено автором на основі даних [1-21]*

Деталізуємо інформацію щодо основних складових елементів витрат за класифікаційними ознаками [1-21].

*За ступенем залежності від обсягів діяльності витрати поділяються на змінні і постійні. 1. Змінними називаються витрати, величина яких змінюється пропорційно зміні обсягу виробництва (випуску). 2. До постійних відносять витрати - величина яких не змінюється або майже не змінюється (умовно-постійні витрати) при зміні обсягу виробництва.*

*За способом перенесення вартості на продукцію виділяють витрати:*

*1) прямі витрати — витрати, що можуть бути безпосередньо пов'язані з визначеною діяльністю чи видом продукції; 2) непрямі витрати — спільні*

виробничі витрати, необхідні для різних задач (процесів), які прямо не розподіляються по них протягом певного періоду часу.

*За видами діяльності витрати поділяють на:*

1) *операційні витрати* (виробництво продукції, надання послуг, виконання необхідних робіт); 2) *інвестиційні витрати* (вкладання грошових коштів в основні засоби, капітальне будівництво, тощо); 3) *фінансові витрати* (грошові кошти у вигляді кредитів або позик, цінних паперів).

*За складом витрати поділяють на:*

1) *прості (одноеlementні) витрати* - це витрати, що складаються лише з одного економічного елементу, тобто представлені одним видом ресурсів.

2) *комплексні (багатеlementні) витрати* - це витрати, що являють собою поєднання кількох економічних елементів, тобто різних видів ресурсів.

*За відношенням до видів виробничих процесів:*

1) *основні витрати* - це витрати, безпосередньо пов'язані з технологічним процесом виробництва певного виду продукції, які можна прямо віднести на її собівартість; 2) *накладні витрати* - це витрати, що не відносяться до основного виробничого процесу, але необхідні для його забезпечення.

*За відношенням до звітнього періоду:*

1) *витрати поточного періоду* - це витрати, які були фактично понесені підприємством протягом поточного звітнього періоду (місяць, квартал, рік) для забезпечення господарської діяльності та впливають на фінансовий результат цього періоду; 2) *витрати майбутніх періодів* - це витрати, які були здійснені у звітному періоді, але будуть враховані при визначенні фінансового результату в майбутніх звітних періодах, протягом періоду, до якого вони належать.

*За цільовим призначенням (за статтями калькуляції) витрати поділяють:* 1) *прямі виробничі витрати* - це витрати, які можна одночасно віднести до конкретного виду продукції чи послуги, що виробляється; 2) *витрати на утримання й експлуатацію машини та обслуговування* - це витрати, пов'язані з утриманням машин, механізмів, обладнання у робочому стані: запасні частини, паливо, мастильні матеріали, ремонти і інші; 3)

*загальновиробничі витрати (накладні)* - це витрати на обслуговування та управління виробництвом, які не можна одночасно віднести на собівартість окремих видів продукції; 4) *адміністративні витрати* - це загальногосподарські витрати на обслуговування та управління підприємством, не пов'язані окремо з виробничим процесом: витрати на утримання апарату управління, відрядження, корпоративне обслуговування; 5) *витрати на збут* - це витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції: витрати на рекламу, транспортування готової продукції, утримання складських приміщень, зарплата працівникам збутових підрозділів тощо.

*За видами продукції витрати поділяють на:*

1) *витрати на вироби* - це витрати, пов'язані з виробництвом окремих видів (найменування виробів) або партій виробів;

2) *витрати на групу однорідних виробів* - це витрати, пов'язані з виробництвом групи виробів однієї номенклатури (асортиментної групи), призначених для однакового використання;

3) *витрати на валову продукцію* - це сукупні витрати підприємства на весь обсяг виробленої продукції (виробів, робіт, послуг) у звітному періоді, як готового, так і незавершеного виробництва. Включають усі виробничі витрати;

4) *витрати на товарну продукцію* - це сукупність усіх виробничих витрат підприємства, пов'язаних з випуском готової продукції у звітному періоді;

5) *витрати на реалізовану продукцію* - це сукупність виробничих витрат, які враховані в собівартості запасів готової продукції, реалізованої (відвантаженої) покупцям у звітному періоді. також включити витрати на збут реалізованої продукції.

*За порядком обчислення витрат розділені на:* 1) *фактичні витрати* - це реальні, виробничі витрати підприємства, які фактично понесені в процес виробництва та реалізації продукції, виконання робіт чи надання послуг за певний період часу; 2) *планові (бюджетні, прогнозні) витрати* - це витрати, розраховані на перспективу в процесі планування або складання бюджетів

підприємства на майбутній період; 3) *нормативні витрати* - це витрати, розраховані відповідно до чинних норм і нормативів на виробництво одиниці продукції за певними організаційно-технічними умовами.

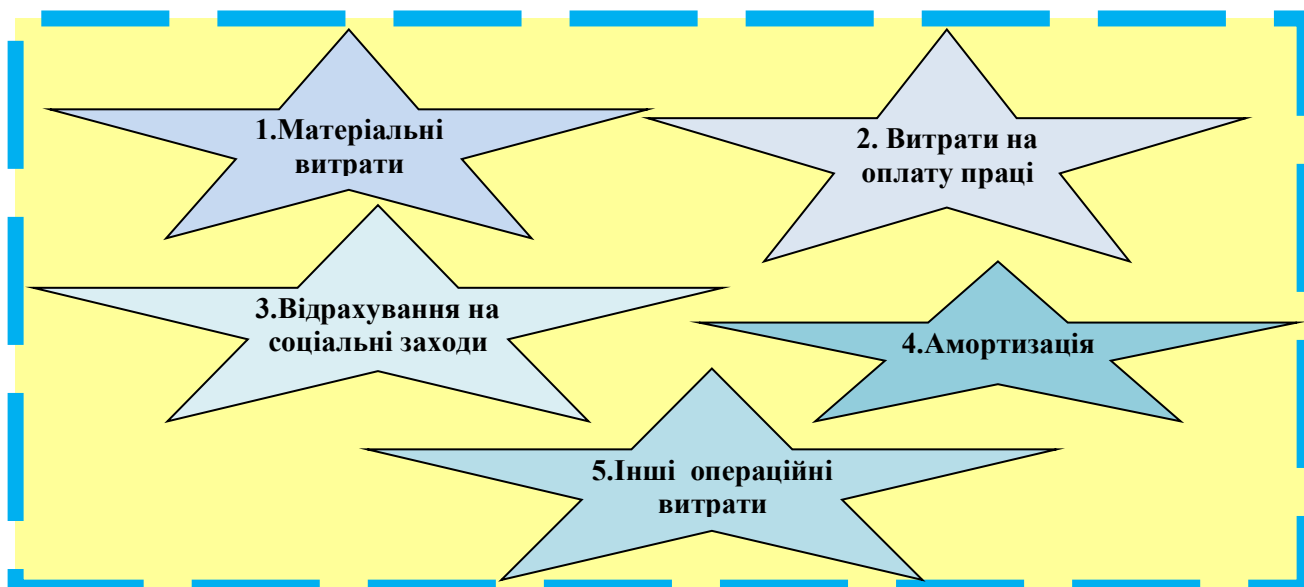
*За доцільністю витрачання* виділяють: 1) *продуктивні витрати*, до яких відносяться виправдані, чи доцільні для даного виробництва, витрати; 2) *до непродуктивних відносять витрати*, які утворюються з причин, що свідчать про недоліки в технології та організації виробництва (брак продукції, втрати від простоїв, оплата понадурочних робіт тощо).

Важливим є також поділ витрат на контрольовані і неконтрольовані. Така їх класифікація використовується *при організації обліку по центрах відповідальності*. Зокрема, *контрольовані витрати* — це витрати, які менеджер може безпосередньо контролювати або чинити на них значний вплив. Наприклад, контроль використання матеріалів та зарплати начальником цеху.

Відповідно, *неконтрольовані витрати* — це витрати, які менеджер не може контролювати або впливати на них (амортизація обладнання).

Основні засади класифікації витрат розкриті в документах: Про затвердження НП(С)БО №1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (Форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід)), НП (С) БО № 16 "Витрати" і передбачають функціональну ознаку їх групування відповідно до видів діяльності, за якими були здійснені витрати та отримані доходи [32].

*Поширеною є класифікація витрат за економічними елементами*, які представлені в Формі № 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід). Класифікація за економічним змістом передбачає групування за економічними елементами (що і скільки витрачено) та статтями калькуляції (на що конкретно понесені витрати) [32]. Так, НП(С)БО № 16 у пункті 21 називає п'ять економічних елементів, а їх трактування представлені в пункті 22 даного нормативного документу (рис.1.2).



**Рис.1.2. Класифікація витрат за економічними елементами**

*Джерело: складено автором [32].*

*Перший елемент* - матеріальні витрати - витрати на сировину, основні й допоміжні матеріали, паливо та енергію, напівфабрикати тощо.

*Другий елемент* - витрати на оплату праці - заробітна плата працівникам за відпрацьований час, вартість оплачених відпусток, премій, компенсацій, інших грошових та матеріальних виплат.

*Третій елемент* - відрахування на соціальні заходи - єдиний соціальний внесок, відрахування на обов'язкове державне пенсійне страхування тощо.

*Четвертий елемент* - амортизація - сума амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів.

*П'ятий елемент* - інші операційні витрати - витрати на відрядження, оплату послуг сторонніх організацій, податки та збори, плату за оренду.

Відповідно до НП(С)БО № 16 "Витрати" варто дослідити поділ операційних витрат, склад яких наведено на рисунку 1.3.

<b>ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ</b>	
<b>Витрати, що включають у виробничу собівартість</b>	<b>Витрати, що не включають у виробничу собівартість</b>
Прямі матеріальні витрати	Адміністративні витрати
Прямі витрати на оплату праці	Витрати на збут
Інші прямі витрати	Інші операційні витрати
Загальновиробничі витрати	

**Рис.1.3. Склад операційних витрат підприємства**

*Джерело: складено автором на основі даних [32].*

**Собівартість** продукції як економічна категорія є грошовим виразом витрат на виробництво продукції. Тобто собівартість реалізованої продукції - це сума виробничих витрат, понесених на виробництво тієї продукції, яка була реалізована (продана) у звітному періоді. Відповідно до НП(С)БО № 16 «Витрати» - *витрати, що входять до собівартості продукції (робіт, послуг)* - це витрати операційної діяльності, які пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції, виконанням робіт, наданням послуг і становлять виробництво [32].

*Витрати, що не входять до виробничої собівартості* продукції (робіт, послуг) - це витрати операційної діяльності підприємства, пов'язані з операційним циклом, але не входять до виробничої собівартості продукції, а саме адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

Отже, відповідно до обраної теми кваліфікаційної роботи пропонуємо авторське визначення поняття *«Економіко-правові забезпечення комплексу заходів із зниження витрат підприємства»*, як сукупність економічних методів, інструментів і правових норм, спрямованих на системне впровадження заходів щодо оптимізації та скорочення витрат підприємства у різних сферах його діяльності з метою підвищення ефективності використання ресурсів, зниження собівартості продукції, послуг чи робіт, а також зміцнення конкурентних позицій та фінансової стійкості бізнесу в цілому.

## **1.2. Процес управління витратами на підприємстві.**

У ринкових умовах господарювання підвищення якості та зростання конкурентоспроможності продукції, що випускається, при одночасному зниженні витрат на її виготовлення є одним з актуальних завдань економічного розвитку. Управління витратами підприємства є надзвичайно актуальним питанням в сучасних умовах господарювання з певних причин: оптимізація та контроль витрат; можливість адаптації до мінливих ринкових умов; оптимізація використання ресурсів; прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення інвестиційної привабливості. Як показує практика, існують різні

погляди до визначення поняття «управління витратами», що визначає певну складність у практичному застосуванні його інструментарію для будь-якого господарюючого суб'єкта (табл. 1.5). Отже, *управління витратами* являє собою підсистему системи управління підприємством, яка характеризує раціональне використання ресурсів підприємства та дозволяє максимізувати віддачу від їх використання. Основні підходи до визначення поняття «управління витратами» - таблиця 1.5.

Таблиця 1.5

### Основні підходи до визначення поняття «управління витратами»

№	Автори	Визначення поняття
1	А.В. Череп [89]	Управління витратами – це процес формування, планування, нормування, обліку та аналізу витрат з метою отримання максимального прибутку при оптимальному використанні усіх видів ресурсів.
2	І. Є. Давидович [9]	Управління витратами – це динамічний процес, який включає управлінські дії, мета яких полягає у досягненні високого економічного результату діяльності підприємства через виконання всіх функцій, які властиві управлінню будь-яким об'єктом.
3	О. В. Крушельницька [26]	Управління витратами – це складний багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства; система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів.
4	А. А. Пилипенко [38]	Управління витратами – це система принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, заснована на використанні об'єктивних економічних законів відносно формування й регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності відповідно до стратегічних та поточних цілей розвитку.
5	А.М. Турило [85]	Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства.

Наприклад, А.В. Череп тлумачить "Управління витратами підприємства як процес формування, планування, нормування, обліку та аналізу витрат з метою отримання максимального прибутку при оптимальному використанні усіх видів ресурсів» [89].

*Управління витратами підприємства* - це набір методик, процесів і конкретних процедур з управління ресурсами організації. Інструментарій - це комплекс засобів, який забезпечує цілісний підхід до процесу управління

витратами від визначення цілей до конкретних методів та інструментів їх досягнення. Тому узагальнююче слово "інструментарій" правильно використовувати для позначення всього арсеналу засобів управління витратами підприємства. Представимо інструментарій забезпечення процесу управління витратами підприємства в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

### Інструментарій забезпечення процесу управління витратами підприємства

№	Інструмент	Характеристика інструменту
1	Предмет управління витратами	Предметом управління витратами є витрати підприємства у всій їх багатоманітності.
2	Об'єкт управління витратами	Витрати на розробку, виробництво, реалізацію, експлуатацію і утилізацію продукції (робіт, послуг).
3	Суб'єкт управління витратами	Це особи або структурні підрозділи підприємства, відповідальні за процеси планування, обліку, контролю та регулювання витрат. До них належать керівники, фінансові служби, економісти, бухгалтери, аналітики.
4	Ціль управління витратами	Полягає у досягненні намічених результатів діяльності підприємства найбільш економічним способом.
5	Функції управління витратами	Це основні напрямки діяльності, пов'язані з процесом контролю та оптимізації витрат організації.
6	Принципи управління витратами	Основні керівні правила та підходи, якими необхідно керуватися для ефективного контролю та оптимізації витрат організації.
7	Фактори, що впливають на витрати	Це сукупність умов, обставин і чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо або опосередковано визначають розмір і структуру витрат.

*Джерело: складено автором на основі даних [1-21].*

**Цілі управління витратами на підприємстві** є ключовими орієнтирами та результатами, на досягнення яких спрямована система управління витратами.

Управління витратами на підприємстві передбачає виконання всіх функцій, притаманних для управління будь-яким об'єктом: розробку (прийняття) рішення, реалізацію рішення, контроль за його виконанням.

**Функції управління витратами** реалізуються через елементи управлінського циклу: прогнозування і планування, організацію, координація і регулювання, активізацію і стимулювання виконання, облік та аналіз (оцінка), контроль (табл.1.7).

### Функції управління витратами на підприємстві

<i>Функція</i>	<i>Функціональні завдання</i>
<i>Організація</i>	Полягає у визначенні об'єкту, суб'єкту, термінів, способів і методів управління витратами на підприємстві. Тобто організація встановлює, яким чином на підприємстві управляють витратами, тобто хто це робить, в які терміни, з використанням якої інформації документів, яким способом.
<i>Планування і прогнозування витрат</i>	Розрізняють довгострокове, середньострокове, короткострокове і поточне прогнозування та планування. Завданням довгострокового планування є підготовка інформації про очікувані витрати при освоєнні нових ринків збуту, організацію розробки і випуску нової продукції (робіт, послуг), збільшення потужностей підприємства. Поточні плани конкретизують реалізацію довгострокових цілей підприємства.
<i>Координація і регулювання витрат</i>	Передбачає порівняння фактичних витрат із запланованими, виявлення відхилень і прийняття оперативних заходів по ліквідації несприятливих відхилень. Своєчасний контроль і регулювання витрат дозволяють уникнути зриву у виконанні запланованого економічного результату діяльності.
<i>Стимулювання</i>	Пошук таких способів впливу на учасників виробництва, які спонукали б дотримання встановлених планом витрат і знаходження можливостей їх зниження. Стимулювання може носити як матеріальний так і моральний характер.
<i>Аналіз, оцінка витрат</i>	Є складовою формою контролю, допомагає оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємства, виявити резерви зниження витрат, зібрати інформацію для підготовки планів і прийняття раціональних управлінських рішень в області витрат.
<i>Контроль</i>	В складі управління витратами забезпечує зворотній зв'язок порівняння запланованих і фактичних витрат.

*Джерело: складено автором на основі даних [1-21, 87,89,91,92].*

**Принципи управління витратами на підприємстві** – це основні керівні правила та підходи, якими необхідно керуватися для ефективного контролю та оптимізації витрат організації, установи чи підприємства. Узагальнимо думки вчених і подамо основні принципи управління витратами підприємства в додатку Д. Необхідність дослідження проблеми управління витратами пояснюється низкою чинників та факторів, що впливають на рівень витрат.

Для виявлення характеру впливу таких факторів важливе значення має їх класифікація, яка передбачає їх поділ за різноманітними ознаками. У науковій літературі існують різні погляди стосовно факторів.

**Фактори, які впливають на формування і використання витрат** – це такі виробничі, організаційні, технічні, природні, фінансово-економічні умови діяльності підприємства, внаслідок яких змінюється рівень, обсяг, структура,

динаміка витрат будь-якого суб'єкта господарювання (це сукупність умов, обставин і чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо або опосередковано визначають розмір і структуру витрат організації, установи і підприємства). Ступінь впливу різних факторів на величину витрат неоднаковий. Але управління кожним із них являється важливим елементом ефективного функціонування всього підприємства. Це найперше зумовлює необхідність у представленні узагальненої класифікації, яка показана на рис. 1.4.

Ознака поділу	Класифікація факторів
Об'єкт дослідження	Залежність від технології Належність до сфери виробництва Стосуються реалізації продукції Входять до сфери маркетингу Відносяться до професійних навичок Пов'язані з оригінальними можливостями
Природа виникнення	Основні та розвинуті Загальні та спеціалізовані Природні та штучно створені Структурні та функціональні
Сфера дії	Зовнішні та внутрішні Виробничі та поза виробничі
Керованість	Контрольовані і неконтрольовані
Конкурентний рівень (суб'єкти впливу)	Мікрорівень, мезорівень, макрорівень Загальнодержавні, галузеві, внутрішньовиробничі

**Рис.1.4. Узагальнена класифікація факторів впливу на рівень витрат за різними ознаками поділу**

Український вчений І.Є. Давидович пропонує наступну класифікацію за суб'єктами впливу на витрати, які об'єднує у три групи [9]: загальнодержавні, галузеві та внутрішньовиробничі.

Загальнодержавні, галузеві та внутрішньовиробничі фактори взаємопов'язані між собою і прямо і опосередковано впливають один на одного.

Слід підкреслити, що в процесі діяльності, основну увагу слід звертати на внутрішньовиробничі фактори, оскільки на них впливає діяльність

підприємства, його трудовий колектив, рішення, які приймаються менеджером, власником та інше.

Крім того, всі фактори впливу можна поділити на зовнішні, які не залежать від діяльності підприємства та внутрішні, тобто ті, які залежать від підприємства та управління ним - рисунок 1.5.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ВИТРАТИ	
ВНУТРІШНІ	ЗОВНІШНІ
Розмір підприємства, форма власності	Система державного регулювання
Обсяг виробництва продукції, послуг	Стан галузі
Структура виробництва продукції, послуг	Привабливість ринку
Обсяг реалізації продукції, послуг	Стан ринку факторів виробництва
Частка змінних витрат	Темпи інфляції в країні
Частка постійних витрат	Рівень конкуренції
Спеціалізація підприємства, установи	Кон'юнктура споживчого ринку
Швидкість обігу товарів, послуг, продукції	Соціальні норми
Ефективність використання основних фондів	Політичні норми
Ефективність використання трудових ресурсів	Громадські та регульовані норми
Ефективність використання капіталу	Ціни на ресурси
Технологічний рівень виробництва	Тарифи на паливо, енергію та зв'язок
Особливості продукції	Рівень мінімальної заробітної плати
Стадія життєвого циклу підприємства	Норма амортизаційних відрахувань
Місія підприємства	Система оподаткування та відрахування
Цілі підприємства	Територіальне розміщення
Розвиток та введення нових виробництв, послуг	Погодні умови
Корпоративна культура	Інші
Управління виробництвом	
Інтереси керівництва установи, інші	

**Рис.1.5. Зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на рівень витрат**

*Джерело: складено автором на основі даних [1-21,91,92].*

Оцінка або аналіз формування і використання витрат на підприємстві є важливою функцією управління витратами, що дозволяє виявити ризики та можливості для зниження рівня витрат суб'єкта бізнесу.

**Оцінка витрат підприємства** - це важливий аспект фінансового аналізу та управління бізнесом, а **алгоритм оцінки витрат підприємства** - це чітко визначена послідовність дій, спрямованих на всебічний аналіз та оцінку різних видів витрат, які здійснює підприємство у процесі господарської діяльності.

Характеристика основних етапів та алгоритм оцінки витрат підприємства представлена в таблиці 1.8.

**Характеристика основних етапів та алгоритм оцінки витрат підприємства**

<i>Етапи аналізу</i>		<i>Характеристика</i>	<i>Заходи</i>
<b>1. Підготовчий етап</b>	Складання плану економічного аналізу	визначення мети, завдань, предмета і об'єкта аналізу; розподіл роботи між виконавцями; визначення джерел інформації, системи показників, методів і прийомів аналізу; рекомендації з послідовності і періодичності дослідження.	складання плану аналізу і графіка його проведення; розробка програми і всього інструментарію аналізу (макетів таблиць, алгоритмів розрахунків і т. д.)
	Забезпечення аналізу	інформаційне забезпечення аналізу; матеріально-технічне забезпечення.	визначення інформаційної бази аналізу; перевірка правильності даних; проведення монографічних і соціологічних обстежень.
<b>2. Основний етап</b>	Оцінка інформаційних матеріалів	систематизація інформації, оцінка її достовірності, достатності й адекватності програмі та визначеним методам аналізу.	підбирання, перевірка повноти і якості використовуваної в аналізі інформації.
	Аналіз показників	оцінка стану та ефективності діяльності об'єкта аналізу; визначення показників і групування чинників впливу на величину собівартості; визначення резервів підвищення ефективності господарювання.	статистична обробка та узагальнення даних; зіставлення показників; складання аналітичних розрахунків; факторний аналіз.
<b>3. Заключий етап</b>	Остаточна оцінка результатів аналізу	вивчення й узагальнення (групування, підрахунок) резервів виробництва; визначення заходів з реалізації; доведення до відома зацікавлених осіб про результати аналізу; систематичний контроль за виконанням рішення.	складання висновків, доповідних записок по результатам аналізу; коригування методики (за необхідністю) та організації аналізу; апробація результатів; розповсюдження передового досвіду.

*Джерело: складено автором на основі даних [1-21,36-38,77-81, 87,91,92].*

Контроль витрат є важливою складовою системи управління витратами, без якої неможлива повноцінна реалізація інших її функцій. Елементно в системі управління витратами систему контролю утворюють функції обліку та аналізу. Система обліку витрат підприємства поєднує в собі три види обліку – табл 1.9.

Таблиця 1.9

**Види обліку в системі управління витратами**

№	Вид	Характеристика обліку
1	<b>Оперативний</b>	Оперативний облік обслуговує потреби повсякденного управління витратами під час реалізації підприємством його виробничої діяльності. Інформація оперативного обліку характеризує окремі господарські операції чи їх комплексні групи.
2	<b>Бухгалтерський</b>	У бухгалтерському обліку при цьому як специфічний обліковий прийом у системі облікових реєстрів використовуються бухгалтерські рахунки. Розрізняють бухгалтерські рахунки синтетичні та аналітичні.
3	<b>Статистичний</b>	Статистичний облік формує дані про масові якісно однорідні явища. Щодо управління витратами, то з допомогою статистичного обліку отримують відомості стосовно використання робочого часу, виконання норм виробітку, норм витрачання матеріальних ресурсів та ін.

Залежно від низки факторів (характер контрольованих показників, ступінь їх календарного узагальнення, призначення результатів контролю) частота контрольних операцій може бути різною. *За цією ознакою розрізняють:* 1) поточний; 2) періодичний; 3) разовий контроль. *За часом здійснення виділяють такі види контролю:* 1) попередній; 2) проміжний; 3) підсумковий.

**Методи управління витратами на підприємстві** - це сукупність прийомів, способів та інструментів, що використовуються для планування, обліку, аналізу, контролю та оптимізації витрат організації. Вибір конкретних методів залежить від специфіки діяльності підприємства, його стратегій та цілей управління витратами. Проаналізуємо основні методи, що використовуються у процесі управління витратами та наведемо в додатку Е.

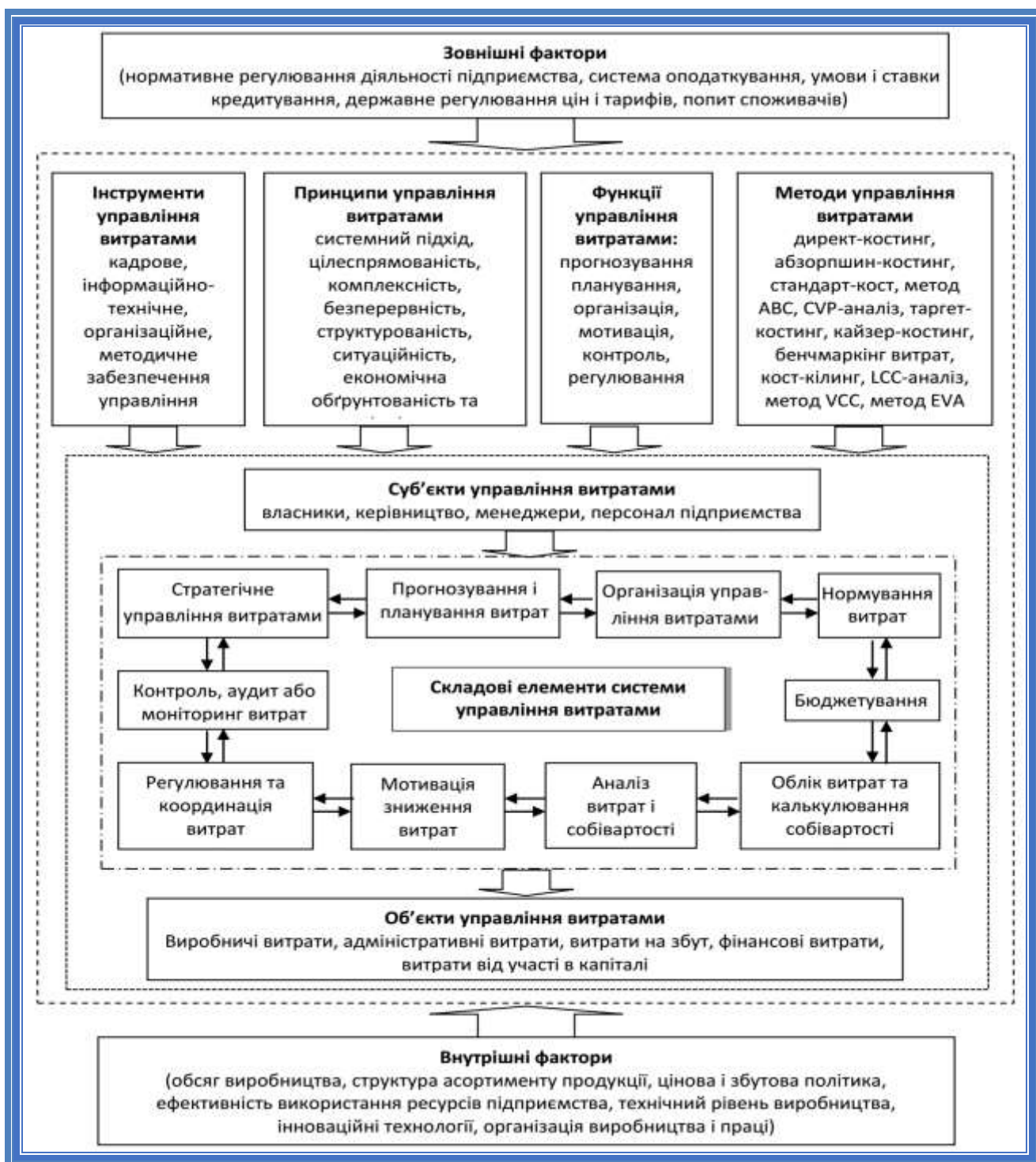
Важливим напрямом аналізу в системі управління витратами є обґрунтування системи показників для оцінки формування і використання витрат на підприємстві. **Показники оцінки витрат на підприємстві** - це система кількісних і якісних показників, що використовуються для аналізу, контролю та управління різними видами витрат, які несе підприємство в процесі господарської діяльності. Традиційним узагальнюючим синтетичним показником ефективності раціоналізації витрат операційної діяльності є **рівень витрат на 1 грн доходу**. Цей показник має три різновиди: 1) виробнича собівартість на 1 грн вартості товарної продукції; 2) собівартість реалізованої продукції на 1 грн доходу; 3) загальні операційні витрати на 1 грн доходу.

Для оцінки ефективності формування і використання витрат на підприємстві та дієвого їх контролю пропонуємо показники згрупувати в систему та представити в додатку Є [8].

*Система управління витратами підприємства* відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організації та досягненні її стратегічних цілей.

**Система управління витратами на підприємстві** - це сукупність елементів: принципів, об'єктів, суб'єктів, функцій, методів, завдань, управлінських відносин, які взаємопов'язані один з одним та утворюють певну

цілісність з метою забезпечення ефективного управління формування і використання витрат підприємства та забезпечення резервів їх формування [8-21]. Представимо систему управління витратами підприємства на рисунку 1.6.



**Рис. 1.6. Система управління витратами на підприємстві**

Комплексна система управління витратами визначає принципи, порядок, послідовність і регламентацію дій щодо впливу суб'єктів управління витратами на об'єкти за допомогою реалізації функцій управління.

### 1.3. Напрямки зниження витрат підприємства.

Найбільш яскравим індикатором досягнення ефективності діяльності підприємства є величина прибутку та рівень рентабельності, на які, в свою чергу, впливає правильність визнання і рівень витрат, пов'язаних із наданням послуг, виробництвом продукції чи товарів. Оскільки витрати підприємства знаходяться в компетенції бухгалтерського регулювання й обліку, дослідження питань, пов'язаних із витратами діяльності підприємства, виробництвом продукції чи наданням послуг, для науковців облікового і економічного профілю не втрачають своєї актуальності. Усе частіше необхідність зменшення собівартості продукції, інших витрат та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку змушують підприємства шукати нові шляхи й методи оптимізації витрат. Проаналізуємо основні вимоги до сучасних напрямків зниження витрат підприємства - таблиця 1.10.

Таблиця 1.10

#### Основні вимоги до сучасних напрямків зниження витрат підприємства

№	Вимога	Зміст вимоги
1	Системність та комплексність	Зниження витрат має охоплювати всю сферу діяльності підприємства. Необхідно розглядати взаємозв'язки різних видів витрат та їх вплив на кінцеві результати.
2	Орієнтація на стратегічні цілі	Заходи зі зниження витрат мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства. Важливо зберегти баланс між зниженням витрат та підтримкою конкурентоспроможності.
3	Гнучкість та адаптивність	Напрямки витрат на оптимізацію повинні негайно адаптуватися до змін ринкових умов. Можливо отримати специфіку діяльності, галузеві особливості підприємства.
4	Інноваційність та безперервність	Пошук і впровадження нових методів оптимізації витрат. Безперервний моніторинг та аналіз витрат для своєчасного реагування.
5	Залучення персоналу	Мотивація працівників до раціоналізаторських пропозицій. Делегування повноважень та відповідальність за оптимізацію витрат.
6	Інформаційна забезпеченість	Використання сучасних інформаційних систем обліку та аналізу витрат. Формування релевантної аналітичної бази для прийняття рішень.
7	Економічна обґрунтованість	Заходи щодо зниження витрат повинні давати економічний ефект. Важливо оцінювати ризики та разом "витрати-вигоди".

*Джерело: складено автором на основі даних [1-21, 36-38, 77-81, 87, 91, 92].*

Сучасні напрямки зниження витрат підприємства мають бути гнучкими, простими у використанні, надавати в оперативному порядку необхідну для прийняття управлінських рішень інформацію. Дотримання цих вимог дозволяє підприємству ефективно знижувати витрати на системній основі з урахуванням

усіх важливих факторів. Проаналізуємо основні етапи зниження (оптимізації) витрат підприємства на рисунку 1.7 [1-21, 77-81, 87,91,92].

<b>ОСНОВНІ ЕТАПИ ЗНИЖЕННЯ (ОПТИМІЗАЦІЇ) ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА</b>
1.Визначення обмежених ресурсів
2.Встановлення альтернативних варіантів використання ресурсів.
3.Виділення витрат, які не створюють цінність для споживача та припущення їх необхідності у процесі
4.Формування інших альтернативних варіантів зниження витрат для дотримання рівня планових витрат
5.Визначення резервів оптимізації витрат
6.Вибір напрямків оптимізації витрат підприємства
7.Перерозподіл коштів
↓
<b>ВИТРАТИ ОПТИМІЗОВАНО</b>

**Рис.1.7. Основні етапи зниження (оптимізації) витрат підприємства**

Для виявлення резервів, а потім напрямків зниження витрат спочатку необхідно визначити фактори, які обумовлюють це зниження й лише тоді розробляти напрямки їх зниження.

*Фактори зниження витрат* - це причини, руйнівні сили, важелі або заходи, що випадково або опосередковано впливають на зменшення абсолютної величини чи питомих показників витрат підприємства на одиницю продукції, робіт чи послуг. Вони відображають резерви економічних ресурсів, підвищення продуктивності праці, зростання ефективності використання основних фондів, матеріалів, енергії тощо в процесі господарської діяльності суб'єкта господарювання. Вчасне виявлення та раціональне використання факторів зниження витрат дозволяє досягти значного економічного ефекту і є резервом зростання прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Розрізняють фактори зниження витрат підприємства - рисунок 1.8.

<b>ФАКТОР ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ</b>
<i>Технічне оснащення</i>
<i>Удосконалення організації виробництва і праці</i>
<i>Зміна обсягів виробництва</i>
<i>Зміна структури, асортименту та поліпшення якості послуг (робіт, продукції)</i>
<i>Ефективного управління витратами та інші</i>

**Рис.1.8. Фактори зниження витрат підприємства**

Джерело: складено автором на основі даних [1-21,36-38,77-81, 87,91,92].

Виявлення та раціональне використання резервів зниження витрат дає змогу підприємству підвищити рівень рентабельності, конкурентоспроможності продукції, покращити фінансові результати.

*Резерви зниження витрат підприємства* - це приховані, ще не залучені в дію, внутрішні та зовнішні джерела і фактори зниження витрат виробництва, обслуговування, управління, які можуть бути реалізовані в результаті виконання відповідних організаційно-технічних, економічних та інших заходів.

Дослідимо класифікацію резервів зниження витрат підприємства в таблиці 1.11, які подано в науковій праці автора Скригун Н.П.

Таблиця 1.11

### Класифікація резервів зниження витрат підприємства

Ознака класифікації	Види резервів
За сферою виникнення	Виробничі Невиробничі
За видами ресурсів	Предмети праці Засоби праці Праця
За рівнем і масштабами	Народногосподарські Галузеві Міжгалузеві Внутрішньовиробничі
За часом використання	Поточні Перспективні Оперативні
За можливостями реалізації	Реальні Потенційні
За методами реалізації	Технічні Організаційні Економічні Соціальні
За потребами у капітальних вкладеннях	Інвестиційні Безінвестиційні
За можливостями виявлення	Явні Приховані

*Джерело: складно автором на основі даних [81].*

До основних джерел зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції підприємства можна віднести:

- 1) зниження витрат сировини, матеріалів, палива і енергії на одиницю продукції;
- 2) зменшення розміру амортизаційних відрахувань, що припадають на одиницю продукції ;
- 3) зниження витрат заробітної плати на одиницю продукції ;
- 4) скорочення адміністративних витрат та накладних витрат при експорті та імпорті товарів і ліквідація непродуктивних витрат і втрат.

Розглянуті чинники зниження витрат підприємства обумовлюють резерви зниження витрат підприємства, що наведені на рисунку 1.9.

Для досягнення максимального прибутку та мінімізації витрат компанії розробляють напрямки зі зниження витрат, що дозволяють підвищити ефективність виробничої діяльності за рахунок скорочених витрат.

Вивільнені кошти підприємство може інвестувати в розвиток та розширення виробництва.

Це відкриває можливості для впровадження новітніх технологій, підвищення продуктивності виробництва і зростання рентабельності бізнесу в цілому [1-21,36-38,77-81, 87,91,92].

№	Резерв зниження витрат
1	Розширення спеціалізації та кооперації.
2	Зменшення трудових витрат.
3	Збільшення продуктивності праці за рахунок збільшення перевиконання встановлених норм виробітку.
4	Раціональне використання матеріальних ресурсів, дотримання найсуворішого режиму економії на всіх ділянках виробничо господарської діяльності підприємства.
5	Безперервність постачання матеріальних ресурсів, що запобігає простоям у виробництві і забезпечує ритмічне, рентабельне використання обладнання.
6	Використання обґрунтованої амортизаційної політики.
7	Скорочення витрат на обслуговування виробництва й управління, адже чим меншою є величина витрат на утримання та експлуатацію устаткування, загальновиробничих, адміністративних, збутових та інших операційних витрат, тим за інших рівних умов нижчими є витрати виробництва.
8	Оптимізація витрат на транспортування, зберігання запасів та продукції.

**Рис.1.9. Резерви зниження витрат підприємства**

*Напрямки зниження витрат підприємства* — це конкретні заходи за резервами зниження витрат в окремих галузях матеріального виробництва на підприємстві [1-21,36-38,77-81, 87,91,92].

З урахуванням вищенаведених особливостей після проведення комплексного аналізу підходів щодо сучасних факторів, резервів зниження витрат підприємства можна виділити напрямки їх зниження, що є доцільними у сучасних умовах та представити на рисунку 1.10 .

<b>НАПРЯМКИ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
<b>Технічне оснащення</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення технічного рівня виробництва, зокрема впровадження нової прогресивної технології.</li> <li>2. Підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів.</li> <li>3. Розширення масштабів використання й удосконалення техніки і технології, що застосовується.</li> <li>4. Краще використання сировини та матеріалів.</li> <li>5. Впровадження технологій «ощадливого виробництва».</li> </ol>	<b>Удосконалення організації виробництва і праці</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поліпшення організації виробництва і праці, удосконалення управління виробництвом і скорочення витрат на нього.</li> <li>2. Впровадження наукової організації праці.</li> <li>3. Поліпшення використання основних виробничих фондів.</li> <li>4. Поліпшення матеріально-технічного забезпечення.</li> <li>5. Скорочення транспортно-складських витрат.</li> <li>6. Оптимізація виробничих потоків та логістики.</li> <li>7. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці.</li> <li>8. Покращення організації робочих місць.</li> <li>9. Скорочення витрат робочого часу та простоїв.</li> <li>10. Скорочення непродуктивного персоналу.</li> </ol>
<b>Зміна обсягів виробництва</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна обсягів виробництва.</li> <li>2. Розширення мереж збуту продукції, послуг, товарів.</li> <li>3. Ефект масштабу (економія на умовно-постійних витратах).</li> <li>4. Максимальне завантаження виробничих потужностей.</li> <li>5. Оптимізація розмірів виробничих партій.</li> <li>6. Усунення браку продукції.</li> </ol>	<b>Зміна структури, асортименту та поліпшення якості послуг, (робіт, товарів, продукції)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка нової продукції, послуг.</li> <li>2. Удосконалення існуючого асортименту та його осучаснення (дизайн).</li> <li>3. Розширення сервісу надання послуг та після сервісного обслуговування.</li> <li>4. Зосередження виробництва високорентабельної продукції чи надання послуг.</li> <li>5. Поліпшення якості продукції/послуг.</li> <li>6. Впровадження ресурсозберігаючих технологій.</li> </ol>
<b>Ефективного управління витратами</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання методів оптимізації та скорочення витрат.</li> <li>2. Управління інвестиціями.</li> <li>3. Мінімізація або ліквідація непродуктивних витрат і втрат.</li> <li>4. Зменшення управлінських витрат.</li> <li>5. Дотримання фінансової та технологічної дисципліни.</li> <li>6. Експрес-скорочення витрат.</li> <li>7. Оптимізація використання активів і капіталу.</li> <li>8. Робота зі зниження цін при купівлі ресурсів і матеріалів.</li> <li>9. Використання альтернативних методів зниження витрат.</li> </ol>	

**Рис.1.10. Напрямки зниження витрат на підприємстві**

Отже, комплексний підхід до управління витратами дозволяє збільшити прибутковість за рахунок оптимізації виробничих процесів, збільшення продажів та реінвестування заощаджених коштів у розвиток підприємства.

Результати проведеного аналізу вказують на необхідність постійного пошуку можливостей зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції з метою отримання більш достовірної інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень у сфері зниження витрат підприємства та інших актуальних проблем.

#### **1.4. Нормативно-правове регулювання витрат підприємства.**

Складовою процесу регулювання витрат на підприємстві є чинна система законодавства, що регламентує діяльність суб'єктів щодо їх формування, використання і обліку та забезпечення.

*Нормативно-правове регулювання витрат підприємства* - це сукупність законодавчих і нормативних актів, які встановлюють порядок визнання, оцінки, обліку та звітності щодо різних видів витрат господарської діяльності підприємства [25,27-30, 32-34, 39-77].

*Дослідимо основні цілі нормативно-правового регулювання витрат підприємства.*

1. Встановлення єдиних правил й методології обліку та відображення витрат у фінансовій звітності з метою забезпечення достовірності, прозорості та порівнянності інформації.

2. Визначення складу витрат, що включаються до собівартості продукції (робіт, послуг), порядку їх розподілу та списання.

3. Регламентація розрахунку податкових різниць між бухгалтерськими та податковими витратами для цілей оподаткування.

4. Забезпечення правильного та своєчасного визнання витрат для достовірного визначення фінансових результатів діяльності підприємства.

5. Створення нормативної бази для ефективного управління витратами підприємства, їх оптимізації та контролю.

6. Захист інтересів власників, інвесторів та інших користувачів фінансової звітності шляхом надання прозорої інформації про понесені витрати.

7. Гармонізація національних стандартів обліку витрат із міжнародними стандартами для співставності показників вітчизняних підприємств із зарубіжними.

Процес нормативно-правового регулювання витрат підприємства здійснюється включає різні етапи і охоплює алгоритмічні дії, які представимо в таблиці 1.12. Цей алгоритм забезпечує системний підхід до формування

нормативної бази регулювання витрат на всіх рівнях, починаючи від державного і завершуючи внутрішніми документами підприємства, а також контроль за їх дотриманням.

Таблиця 1.12

### Етапи процесу нормативно-правового регулювання витрат підприємства

№	Етап	Дії реалізації процесу
1	Аналіз та виявлення потреби у нормативному регулюванні певних аспектів витрат	Нові види діяльності або продукції. Зміни у законодавстві. Необхідність удосконалення існуючих норм та правил. Визначення рівня регулювання (державний, галузевий, рівень підприємства).
2	Розробка проєктів нормативних актів	На державному рівні - закони, положення, інструкції та інші. На галузевому рівні - методичні рекомендації. На рівні підприємства - положення, накази, інструкції. Узгодження проєктів з відповідними органами та експертами. Затвердження нормативних актів уповноваженими органами. Доведення нормативних актів до виконавців (структурних підрозділів, працівників).
3	Впровадження нормативних актів у практичну діяльність підприємства	Роз'яснення та навчання персоналу. Розробка форм документів та реєстрів обліку. Внесення змін до облікових політик та процедур.
4	Контроль за дотриманням нормативних актів	Внутрішній контроль (аудит). Зовнішній контроль (перевірки контролюючих органів). Періодичний перегляд та удосконалення нормативних актів з урахуванням змін законодавства та умов діяльності підприємства.

Джерело: складено автором на основі джерела [36-77].

Так, наприклад, автори, Пушкар М.С. та Щирба М.Т. нормативно-правове регулювання обліку розглядають на чотирьох рівнях: законодавчому, нормативному, методичному і організаційно-розпорядчому [39-76].

Правове регулювання витрат підприємства містить складові, які представимо в додатку Ж. Така подана ієрархічна система документів щодо регулювання витрат забезпечує єдині підходи до їх обліку на державному і галузевому рівнях та можливість деталізації на рівні підприємства з урахуванням його особливостей. Як зазначалося, регулювання витрат суб'єктів бізнесу здійснюється на макрорівні та на мікрорівні. На **макрорівні і мезорівнях** правове забезпечення регулювання витрат можна позиціонувати як систему нормативно-правових актів, які законодавчо визначають ставлення суспільства, держави, особистості і суб'єктів господарської діяльності до питань регулювання витрат підприємства та на рівні євних галузей.

На *мікрорівні* рівні правове забезпечення регулювання витрат суб'єктів бізнесу розуміється фахівцями як процес правової регламентації економічних відносин і реалізації правових приписів, спрямованих на забезпечення необхідних умов для розвитку бізнесу, стабільності господарської діяльності.

Розглянемо основні з них в таблиці 1.13.

Таблиця 1.13

### Суб'єкти, що здійснюють регулювання витрат на макро- і мікрорівнях

Рівень	Органи що здійснюють регулювання витрат
<b>Макрорівень, мезорівень</b>	Верховна Рада України - приймає закони, що регулюють питання обліку та оподаткування витрат підприємств (Податковий і Господарський кодекси та інші).
	Кабінет Міністрів України - забезпечує реалізацію державної політики у сфері регулювання витрат шляхом прийняття постанов та розпоряджень.
	Міністерство фінансів України - розробляє та затверджує національні положення бухгалтерського обліку щодо витрат, методичні рекомендації та інструкції.
	Державна податкова служба України - здійснює роз'яснення та контроль щодо обліку та відображення витрат для цілей оподаткування.
	Міністерства та відомства - для підприємств відповідних галузей розробляють галузеві інструкції та методичні рекомендації з обліку витрат.
<b>Мікрорівень</b>	Власники підприємства - визначають політику та стратегію управління витратами.
	Керівник підприємства - затверджує положення, інструкції, накази щодо обліку, планування та оптимізації витрат.
	Головний бухгалтер - організовує бухгалтерський облік витрат згідно з чинним законодавством.
	Планово-економічний відділ - здійснює планування, бюджет-ня та аналіз витрат.
	Відділ контролінгу або управлінського обліку - забезпечує систему управління витратами підприємства.
	Виробничі підрозділи - на основі норм споживання ресурсів формують інформацію про фактичні витрати.

Джерело: складено автором на основі джерела [39-76].

Розглянемо *основні нормативні документи і суб'єкти контролю, щодо забезпечення формування, використання і обліку витрат суб'єктів бізнесу.*

**1. Конституція України** від 28.06.1996 р № 254к/96-ВР - не містить окремої статті щодо визначення поняття "витрати", проте закладає загальні конституційні принципи і гарантії для господарської діяльності підприємств, понесення ними витрат та формування системи оподаткування [25].

Конституція є Основним Законом держави і встановлює принципові засади економічного ладу та господарської діяльності.

Однак, певні статті Конституції України від 28.06.1996 р № 254к/96-ВР опосередковано стосуються питання витрат суб'єктів господарювання: *стаття 42* - гарантує право на підприємницьку діяльність, не заборонену законом [25].

Зрозуміло, що здійснення будь-якої підприємницької діяльності пов'язане з певними витратами: Конституція України від 28.06.1996 р № 254к/96-ВР *стаття 92* - визначає, що виключно законами України встановлюються засади створення і функціонування фінансового, грошового, кредитного та інвестиційного ринків, статус національної валюти.

Це опосередковано стосується і питання фінансових витрат підприємств: Конституція України від 28.06.1996 р № 254к/96-ВР *стаття 67* - зазначає, що кожен зобов'язаний сплачувати податки і збори в порядку і розмірах, встановлених законом.

Податки є одним з основних видів витрат підприємств.

Вагомим джерелом в області регулювання витрат суб'єктів бізнесу є *Податковий кодекс України* від 02.12.2010 р. № 2755-VI, *Господарський кодекс України* від 16.01.2003 р. № 436-IV, *Кодекс законів про працю* від 10.12.1971 р. № 322-VIII, *Митний кодекс України* від 13.03.2012 р. № 4495-VI [6,22,27,39].

2. До другого блоку джерел віднесемо **Закони України** з питань регулювання витрат, а саме *Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»* від 16.07.1999 року № 996-XIV, *Закон України «Про ціни і ціноутворення»* " від 21.06.2022 року № 5007-VI та безліч інших [46, 34].

Хотілося б зауважити, що особлива увага в Україні в області правового регулювання витрат підприємств, представлена в *Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»* від 16.07.1999 року № 996-XIV, в контексті статті 1, де містить трактування поняття «витрати»: *витрати* – це зменшення економічних вигод у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками) [46].

*Закон України "Про ціни і ціноутворення"* від 21.06.2022 року № 5007-VI - регулює відносини, пов'язані з формуванням, встановленням та застосуванням цін і тарифів, зокрема щодо включення витрат до ціни [34].

3. До третього блоку нормативних документів пропонуємо долучити **накази та інші акти міністерств, відомств, об'єднань, положення (стандарти)** бухгалтерського обліку національного та міжнародного значення, що регулюють окремі питання виникнення витрат господарської діяльності.

4. Основними **суб'єктами**, що координують сферу регулювання витрат суб'єктів бізнесу є *Міністерство фінансів України, Державна податкова служба України* – на макрорівні, на мікрорівні – *це планово-економічний відділ, відділ бухгалтерії, виробничий відділ, відділ контролінгу або управлінського обліку*.

**Міністерство фінансів України** – діяльність полягає у фінансовому забезпеченні виконання державних функцій на основі виваженої бюджетної політики, створенні умов для стабільного розвитку економіки шляхом управління державними фінансами за принципами збалансованості, ефективності, неупередженості, цілісності, стійкості та прозорості [30].

*Забезпечує політику у сферах:* боргова політика, податкова та митна політика, бюджетна політика, фінансова політика в окремих сферах.

**Державна податкова служба України (ДПС):** проводить контрольні розрахункові операції до початку перевірки платника податків щодо дотримання ним порядку проведення розрахункових операцій та застосування реєстраторів розрахункових операцій [59].

На рівні підприємства - **планово-економічний відділ, відділ бухгалтерії, виробничий відділ, відділ контролінгу або управлінського обліку** здійснюють функції в області, обліку, формування і використання витрат на підприємстві.

Перелік основних нормативно-правових документів, що регулюють управління витратами підприємств та організацій України у 2024 році представимо в таблиці 1.14.

## Нормативно-правові документи, що забезпечують управління витратами суб'єктів бізнесу в Україні у 2024 році

Вид документу	Назва документу
Кодекси, Закони України	<p><b>Кодекси.</b> Господарський кодекс України від 16.01.2003 року № 436-IV (поточна редакція 08.03.2024 року ).Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 року № 322-08 (поточна редакція від 24.12.2023 року). Митний кодекс України від 13.03.2012 року № 4495-VI (поточна редакція від 13.01.2024 року).Податковий кодекс України від 02.12.2010 року № 2755 – VI (поточна редакція 01.04.2024 року).</p> <p><b>Закон України.</b> Закон України «Про державний бюджет України» від 09.11.2023 року № 3460-IX , Закон України «Про акціонерні товариства» від 27.07.2022 року № 2465-IX (поточна редакція від 08.03.2024 року), Закон України "Про публічні закупівлі" від 25.12.2015 року № 922-VIII ( поточна редакція від 01.01.2023 року), Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21.06.2022 року № 5007-VI (поточна редакція від 09.06.2022 року), Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 року № 504/96-ВР (поточна редакція від 24.12.2023 року), Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 року № 108/95-ВР ( поточна редакція від 08.03.2024 року), Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 року № 2464-VI (поточна редакція від 08.12.2023 року), Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 року № 2694-XII (поточна редакція від 01.10.2023 року), Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 року № 996-XIV(поточна редакція від 01.01.2024 року), Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» від 02.03.2000 року № 1533-III (поточна редакція від 31.03.2023 року ), Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 року № 1560-XII (поточна редакція від 10.10.2022 року), Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 року № 40-IV(поточна редакція від 31.03.2023 року), Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 року № 1909-IX (поточна редакція від 01.01.2024 року).</p>
Національні положення (стандарти) БО	<p>НП(С)БО 2 «Консолідована фінансова звітність» від 27.06.2013 року № 628  НП(С)БО 7 "Основні засоби" від 27.04.2000 року № 92  НП(С)БО 8 "Нематеріальні активи" від 18.10.1999 року № 242  НП(С)БО 9 "Запаси" від 20.10.1999 року № 246  НП (С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» від 08.10.1999 року № 237  НП(С)БО 12 «Фінансові інвестиції» від 26.04.2000 року № 91  НП(С)БО 16 "Витрати» від 31.12.1999 року № 318  НП(С)БО 17 «Податок на прибуток» від 28.12.2000 року № 353  НП(С)БО 26 «Виплати працівникам» від 28.10.2003 року № 601  НП(С)БО 31 «Фінансові витрати» від 28.04.2006 року № 415  НП (С)БОДС (державному секторі) 135 «Витрати» від 18.05.2012 року № 568</p>
Міжнародні стандарти БО	<p>МСБО 1 "Подання фінансової звітності" від 01.01.2012 року № 929_013  МСБО 2 "Запаси" від 01.01.2012 року № 929_021  МСБО 7 «Звіт про рух грошових коштів» від 01.01.2012 року № 929_010  МСБО 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки» від 01.01.2012 року № 929_020  МСБО 12 «Податки на прибуток» від 01.01.2012 року № 929_012  МСБО 16 "Основні засоби" від 01.01.2012 року « 929_014  МСБО 19 «Виплати працівникам» від 01.01.2012 року № 929_011  МСБО 23 «Витрати за позиками» від 01.01.2012 року № 929_042  МСБО 27 «Окрема фінансова звітність» вді 01.01.2012 року № 929_045  МСБО 38 "Нематеріальні активи" від 01.01.2012 року № 929_050  МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість» від 01.01.2012 року № 929_026</p>

Накази	Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку основних засобів» від 30.09.2003 року № 561(поточна редакція від 18.10.2022 року). Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі» від 12.10.2010 року № 1202 (поточна редакція від 01.01.2023 року).
--------	---

*Джерело: складено автором на основі даних сайту [6,22,25,27,28-30,32-35,39-76,88,90].*

Ще одними складовими правового регулювання витрат суб'єктів господарської діяльності є локальні нормативні акти конкретного суб'єкта підприємництва, які можуть відрізнятися в залежності від галузевої приналежності, форми власності підприємства та виду діяльності. Основні внутрішні нормативні документи представимо в таблиці 1.15.

Таблиця 1.15

### **Внутрішні нормативні документи регулювання і обліку витрат установи**

№	Вид документу
1	Положення про облікову політику підприємства в частині обліку витрат
2	Положення про управління витратами і калькулювання собівартості продукції
3	Інструкції та накази з обліку окремих видів витрат
4	Нормативи та норми витрат ресурсів
5	Первинні документи та реєстри з обліку витрат
6	Положення про планування, бюджетування та контроль витрат
7	Положення щодо оплати та стимулювання праці
8	Інші

*Джерело: складено автором на основі накопиченого досвіду.*

Дані внутрішні документи розробляються підприємством самостійно на основі чинного законодавства та з урахуванням специфіки його діяльності. Вони регламентують всі аспекти обліку, планування та управління витратами.

Отож, належне нормативно-правове регулювання витрат забезпечує підприємствам надійну основу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо оптимізації використання ресурсів та підвищення прибутковості бізнесу.

## Висновки до розділу 1

В розділі 1 «Теоретичні і економіко-правові засади забезпечення зниження витрат підприємства» проаналізували економічну сутність, зміст і класифікацію витрат підприємства.

Узагальнено взаємозв'язок основних теоретичних понять даної теми дослідження, серед яких «витрати», «витрати підприємства», «управління витратами підприємства». Досвід показує, що термін «витрати» може застосовуватися в різних значеннях- видатки, затрати, витрати, виплати, використовується в різних областях суспільного життя.

Встановлено, що витрати підприємства –це грошова міра ресурсів, використаних для досягнення певної вигоди, а економіко-правові забезпечення комплексу заходів зі зниження витрат підприємства – це сукупність економічних методів, інструментів і правових норм, спрямованих на системне впровадження заходів щодо оптимізації та скорочення витрат підприємства у різних сферах його діяльності з метою підвищення ефективності використання ресурсів, зниження собівартості продукції, послуг чи робіт, а також зміцнення конкурентних позицій та фінансової стійкості бізнесу в цілому.

Представлено класифікацію витрат та окремо деталізували класифікацію витрат за економічними елементами. Визначено, що дослідженню поняття собівартості, її складових елементів та витрат, які не входять до виробничої собівартості належить вагоме місце в економічній науці.

Проведено аналіз процесу управління витратами на підприємстві, встановили, які функції управління витратами в управлінському циклі існують - це прогнозування і планування, організація, координація і регулювання, активізація і стимулювання виконання, облік та аналіз, контроль.

Подано основні принципи управління витратами підприємства та фактори, які впливають на них. Представлено схематично систему управління витратами та проведено оцінку їх формування і використання, як важливого аспекту фінансового аналізу і управління бізнесом. Обґрунтовано алгоритм процесу оцінки витрат, та визначили систему показників (формул), згрупували

їх в систему і представили в роботі. Проаналізовано фактори, резерви і напрямки зниження витрат підприємства.

Увагу приділено нормативно-правовому регулюванню витрат підприємства.

Дослідили основні цілі, етапи і складові нормативно-правового регулювання витрат підприємства.

Визначили, що регулювання витрат суб'єктів бізнесу здійснюється на макрорівні та на макрорівні.

Розглянули основні нормативні документи і суб'єкти контролю, щодо забезпечення формування, використання і обліку витрат (Конституція, Податковий Кодекс, ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», НП(С)БО № 16 «Витрати», МСБО № 1 «Подання фінансової звітності» та інші; основні нормативно-правові документи, що регулюють управління витратами підприємств України у 2024 році; основні внутрішні нормативні документи регулювання і обліку витрат на підприємстві (інструкції, накази, положення, первинні документи та реєстри з обліку витрат і інші).

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ДІАГНОСТИКА ВИТРАТ АТ «ОТП БАНК»

#### 2.1. Економіко-правова характеристика діяльності АТ «ОТП Банк»

АТ «ОТП Банк» – один із найбільших українських банків з іноземним капіталом, визнаний лідер банківського сектору країни. Створений у 1949 році як державний ощадний банк, сьогодні OTP Group об'єднує великі дочірні структури у сфері страхування, нерухомості, факторингу, лізингу, управління активами, інвестиційними та пенсійними фондами. Дослідимо основні історичні події діяльності банку в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Історичні події створення і розвитку АТ «ОТП Банк»

Рік	Подія
1949	В Угорщині засновано OTP Bank Plc. як Державний ощадний банк (National Savings Bank), який відразу почав діяльність з кредитування і розміщення депозитів, поступово поповнюючи перелік своїх послуг, розширюючи клієнтську базу і нарощуючи свою ринкову частку.
1990	Державний ощадний банк трансформовано у Публічне акціонерне товариство з акціонерним капіталом 23 млрд угорських форинтів, а установу перейменовано на Національний ощадний і комерційний банк із брендовою назвою OTP Bank Plc.
1995	Розпочався процес приватизації банку, в результаті якого частка держави в капіталі банку зменшилася до однієї привілейованої («золотої») акції (яка згодом, у 1997 році, згідно із законодавством Угорщини, була переведена у категорію звичайних акцій), а акціонерами OTP Bank Plc.
2001	Перше успішне придбання дочірнього банку у Словаччині - OTP Banka Slovensko
2003	Придбано банк у Болгарії – DSK Bank
2004	Придбано банк у Румунії – OTP Bank Romania
2005	Банк у Хорватії – OTP banka Hrvatska
2006	Вдалі трансакції з придбання дочірніх банків у Сербії (OTP banka Srbija), Чорногорії (Crnogorska komercijalna banka) та Україні (АТ «ОТП Банк»)
<b>Основні історичні моменти розвитку банківської діяльності в Україні</b>	
1998	Заснований АКБ «Райффайзенбанк Україна»
2001	Банк увійшов до 10-ки найбільших банків України
2006	В Україні OTP Bank Plc. придбав одного з лідерів вітчизняного фінансового сектора – АКБ «Райффайзенбанк Україна». Після завершення процедури придбання у листопаді 2006 року OTP Bank Plc. став стовідсотковим власником банку «Райффайзенбанк Україна», який, відповідно, було перейменовано в OTP Bank (АТ «ОТП Банк»).

Джерело: складено автором на основі даних сайту банківської установи <https://www.otpbank.com.ua/about/informations/>

На ринку України працює з 1998 року, понад 25 років, має стійку репутацію соціально відповідальної, надійної та стабільної фінансової установи, що пропонує корпоративним і приватним клієнтам фінансові послуги європейської якості. За підсумками 2023 року ОТП Банк посів друге місце серед комерційних банків у загальному рейтингу первинних дилерів, згідно з інформацією Міністерства фінансів України. Усього до рейтингу входить 11 банків – первинних дилерів. Серед державних та комерційних банків ОТП Банк посідає четверте місце в Україні. ОТП Group працює в 10 країнах, де понад 40 тисяч співробітників щодня обслуговують більш ніж 16 мільйонів клієнтів. Окрім Угорщини, мережа присутня в таких країнах: Україні, Албанії, Болгарії, Молдові, Румунії, Хорватії, Сербії, Словенії та Чорногорії. За визнанням низки провідних видань, регулярно входить до трійки найстійкіших банківських установ України, має найвищий довгостроковий кредитний рейтинг за Національною рейтинговою шкалою від агентства Кредит-рейтинг навіть у період воєнного стану. В таблиці 2.2 представимо економіко-правову характеристику АТ «ОТП Банк».

Таблиця 2.2

### Економіко-правова характеристика АТ «ОТП Банк»

Показник	Характеристика
Код за ЄДРПОУ:	21685166
Повне найменування:	Акціонерне товариство «ОТП Банк»
Скорочене найменування (згідно Статуту):	АТ «ОТП Банк»
Юридична адреса:	вул. Жилянська, 43, 01033, м. Київ-33
Керівник:	Голова правління Мудрий Володимир Стефанович
Регіон:	Київ
Електронна пошта	info@otpbank.com.ua
Гаряча лінія установи	(044) 490 05 00, (044) 290 92 05

*Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності банківської установи.*

На сьогодні АТ «ОТП БАНК» є ядром фінансової групи ОТП Group, до складу якої входять компанії групи ОТП в Україні: КУА «ОТП Капітал», «ОТП Лізинг», Відкритий пенсійний фонд «ОТП Пенсія» та Недержавний пенсійний фонд «ФріФлай».

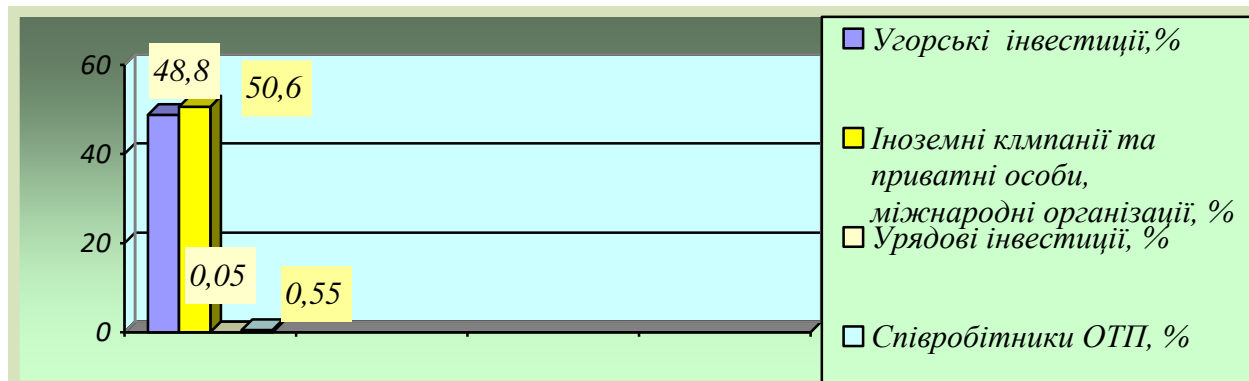
Структуру банківської групи наведемо в таблиці 2.3.

### Структура банківської групи АТ «ОТП Банк» (OTP Group) у 2022 році в Україні

Країна здійснення операційної діяльності та назва установи		Частка власності / акцій, які беруть участь у голосуванні, що належать Банку, (%)	Вид діяльності
АТ «ОТП БАНК»	Україна	-	Банківська діяльність
ТОВ «ОТП Лізинг»	Україна	-	Фінансова оренда
ТОВ «Компанія з управління активами «ОТП Капітал»	Україна	9.9%	Інвестиційна діяльність
Відкритий пенсійний фонд «ОТП Пенсія»	Україна	-	Недержавне пенсійне забезпечення
Недержавний пенсійний фонд «Відкритий пенсійний фонд «ФріФлайт»	Україна	-	Недержавне пенсійне забезпечення

Джерело: складено автором на основі звітності банківської установи.

Акціонерами OTP Group виступають угорські інвестори (48.83%), іноземні компанії та приватні особи, міжнародні організації (50.57%), співробітники OTP Group (0,55%) та урядові організації (0,05%) - рисунок 2.1.



**Рис.2.1. Акціонери OTP Group – структура власності банківських груп**

АТ «ОТП Банк» пропонує клієнтам найкращий сервіс та послуги, серед яких кредитні та депозитні продукти, страхування, управління активами, лізинг і факторинг, корпоративний та інвестиційний банкінг. Логотип банківської установи представлений на рисунку 2.2.



**Рис.2.2. Логотип банківської установи АТ «ОТП Банк» [35]**

У 2022 році ОТП Банк продовжив кредитування економіки, обслуговування роздрібного і корпоративного сегменту. Банк також продовжує стратегію інвестування в ІТ сферу та диджиталізацію клієнтських сервісів для приватних і корпоративних клієнтів. Досягнення і перемоги АТ «ОТП Банк» у 2022 році представимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Досягнення і перемоги АТ «ОТП Банк» у 2022-2023 роках

№	Подія
1	Активи ОТП Банку перевищили 90 млрд грн.
2	Кошти клієнтів – близько 78 млрд грн.
3	Достатність капіталу банку майже втричі перевищила мінімальне нормативне значення та майже досягла 28%.
4	Банк увійшов у ТОП-10 найбільших банків України за розміром чистих активів та чистого прибутку та посів за цими показниками 8-мі місце.
5	Банк зберіг свою позицію у ТОП-10 банків за розміром кредитного портфеля за Державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%».
6	ОТП Банк посів друге місце у рейтингу «Стійкий банк» премії Finawards від провідних медіа ресурсів про фінанси та банки Minfin та Finance.ua.
7	ОТП Банк – переможець у номінації «Преміальний банкінг» рейтингу «25 провідних банків України під час війни». Щорічне дослідження банківського ринку і рейтинг підготовлено інформаційним агентством Financial Club.
8	За надзвичайну мужність, лояльність та відданість справі увесь колектив ОТП Банку в Україні нагороджено щорічною премією OTP Group.

*Джерело: складено автором на основі звітності – Консолідований річний звіт за 2022 рік.*

АТ «ОТП Банк» – традиційний лідер у наданні своїм клієнтам найширших можливостей для інвестування на українському ринку, тому в 2022 році, вже не вперше, за версією Euromoney ОТП Банк увійшов до трійки лідерів у номінації «Інвестиційний менеджмент», ставши єдиним банком у ТОП-3, що підтверджує його значну експертизу в аналізі ринків капіталу та надання консультаційних послуг. Також Private Banking ОТП Банку у рейтингу «25 провідних банків під час війни» за версією Financial Club Awards 2022 було визнано найкращим «Преміальним банкінгом». Стратегію розвитку Private Banking, та інвестиційного банкінгу, в тому числі на 2024 рік, складено у межах загальногрупової стратегії розвитку Global Markets OTP Bank, звичайно, з урахуванням ситуації в країні, законодавства, особливостей та культури місцевих ринків.

## 2.2. Аналіз господарської діяльності і ресурсного забезпечення АТ «ОТП Банк».

Материнський Банк АТ «ОТП Банк» є універсальним банком з повним спектром послуг для корпоративних і приватних клієнтів. Банк здійснює свою діяльність за допомогою регіональної мережі, що складається із 73 безбалансових операційних відділень (2021 рік: 85 відділень) (на базі чотирьох з них працюють регіональні дирекції, зареєстровані НБУ), та регіональної дирекції Київського регіону, створеної в організаційній структурі Головного офісу Банку. В таблиці 2.5 представимо номенклатурний портфель послуг, які відображені на сайті АТ «ОТП Банк» у 2024 році.

Таблиця 2.5

### Номенклатурний портфель послуг, що представлений на сайті АТ «ОТП Банк» у 2024 році

Вид послуги	Перелік послуг
Приватним клієнтам	Платіжні картки, депозити та інвестиції, кредитування, платежі та перекази, онлайн-обслуговування, страхування, Premium Banking
Підприємцям	Поточний рахунок, кредитування, депозити, пакети тарифів та РКО, карткові послуги
Малому та середньому бізнесу	Фінансування, депозити, розрахунки, тарифні пакети, онлайн-обслуговування, операції з іноземною валютою, продукти ОПТ-групи
Корпоративному бізнесу	Фінансування, депозити, розрахунки, тарифні пакети, онлайн-обслуговування, операції з іноземною валютою, продукти ОПТ-групи
Агрофабрика	Продукти фінансування для агробізнесу, Програма від ЄБРР, Партнерські програми, Тарифний пакет «ОТП Агро»
Private Banking OTP Bank	Послуга Private Banking OTP Bank
Акції та бонуси	Акції банку та партнерів

Джерело: інформація сайту АТ «ОТП Банк» [35].

Деальний приклад переліку послуг, що надаються приватним клієнтам АТ «ОТП Банк» представлені в таблиці 2.6.

ОТП Банк запровадив миттєву розстрочку «Скибочка» через мобільний додаток по кредитних картках у мережі партнерів, що доступна у найбільших торгових мережах, серед яких Comfy, Rozetka, Eldorado, Moyo, Укрзолото інші.

### Послуги, що надаються приватним клієнтам АТ «ОТП Банк»

Послуга	Види послуг	Послуга	Види послуг
Платіжні картки	Пенсійна картка Дебетні картки Кредитні картки Преміальні картки Зарплатні картки	Депозити	Депозити Банківські метали Оренда індивідуальних сейфів Депозитна платіжна картка «Депозит 24\7»
Кредитний сервіс «Скибочка»	Розстрочка «Скибочка» Розстрочка на витрати Підкріплення в розстрочку	Інвестиційні послуги	Цінні папери іноземних емітентів Інвестування в ОВДП Депозитарні послуги Цінні папери і інвестиційні фонди Недержавні пенсійні фонди
Кредитування	Кредит готівкою в застосунку Кредит готівкою у відділенні Кредит під заставу депозиту Споживчий кредит Кредит на медичні послуги Кредитний продукт Ponova by OTP Bank Розстрочка «Скибочка» Споживчий кредит Кредит на медичні послуги Кредитний продукт Ponova by OTP Bank Розстрочка «Скибочка» Розстрочка на витрати Кредит на житло Кредит на авто з пробігом	Платежі та перекази	Миттєве поповнення карток в касах Банку Поповнення власних рахунків через банкомат Реквізити для поповнення рахунків Номери рахунків відповідно до стандарту IBAN Грошові перекази Валютні перекази «ОТР Express» Переказ з картки на картку Міжнародний стандарт обміну платіжними документами
Платежі та перекази	Оплата послуг Переказ з картки на картку Оплата з карти за реквізитами Переказ з картки MasterCard Європейського Банку	Послуги та сервіси	Замовлення готівки Замовлення виписки на e-mail Перевірка рахунку відповідно до стандарту IBAN Конвертація валют за картковими рахунками Користування картою за кордоном та конвертація Статус заборгованості за кредитним договором Megawatt – сервіс купівлі газу до дому та інформаційні стенд
Оплата	Оплата послуг Оплата з карти за реквізитами	Страховання	Страховання платіжних карток Туристичне страхування Онлайн страхування Страховання заставленого майна Страховання життя від компанії «MetLife»
Оплата онлайн	Онлайн операції Інтернет-банкінг OTP Bank UA Погашення споживчого кредиту онлайн Онлайн страхування	Комплексне преміальне обслуговування Premium Banking	Послуга «Premium Family and Business»

Джерело: складено автором на основі звітності – Консолідований річний звіт за 2022 рік.

Також у 2022 році ОТП Банк продовжив розширювати продуктивний ряд, додавши до нього віртуальну картку «Ладна», що дозволяє розраховуватись у

магазинах, транспорті, сплачувати за покупки в інтернеті, отримувати виплати, перекази, зберігати на ній кошти та знімати готівку у банкоматах, які підтримують такі операції за допомогою смартфона з NFC-модулем.

*Техніко-економічний аналіз у банківській сфері* - це комплексне дослідження різних аспектів діяльності банківської установи з метою оцінки ефективності використання ресурсів, виявлення резервів підвищення прибутковості та розробки заходів для вдосконалення банківських послуг та процесів. Для аналізу техніко-економічних показників АТ «ОТП Банк» пропонуємо використати фінансову звітність за 2020 р., 2021 р., 2022 р., що складається з різних економічних документів, які представлені на сайті установи серед яких:

1. Консолідований звіт про фінансовий стан (Додатки А,В).
2. Консолідований звіт про прибуток або збиток (Додатки Б,Г).
3. Консолідований звіт про сукупний дохід за рік (сайт установи).
4. Консолідований звіт про зміни у власному капіталі (сайт установи).
5. Консолідований звіт про рух грошових коштів (сайт установи).
6. Примітки до консолідованої фінансової звітності (сайт установи).
7. Інформація з сайту ОТП банку - <https://www.otpbank.com.ua/>.

Економічні документи використані для написання роботи та внесені в Додатки А, Б, В, Г - були взяті з сайту банківської установи. Проведемо аналіз техніко-економічних показників діяльності АТ «ОТП Банк» в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

### Техніко-економічні показники діяльності АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення			
				абс. (тис.грн.)		відн., (%)	
	2020	2021	2022	2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
Процентні доходи, тис.грн.	4962915	5770296	8787828	807381	3017532	16,2	52
Процентні витрати, тис.грн.	1409227	1129067	1981446	-280160	852379	-19,9	75,5
Чистий процентний дохід, тис.грн.	3553688	4641229	6806382	1087541	2165153	30,6	46,6
Комісійні доходи, тис.грн.	1684106	1989949	1785441	305843	-204508	18,2	-10,2
Комісійні витрати, тис.грн.	567220	700725	663787	133505	-36938	23,5	-5,2

## продовження таблиці 2.7

Інші доходи, тис.грн.	104883	102884	128973	-1999	26089	-1,9	25,3
Інші витрати, тис.грн.	75384	118864	134244	43480	15380	57,6	12,9
Витрати на виплати працівникам, тис.грн.	1144668	1328609	1408154	183941	79545	16	5,9
Інші адміністративні та операційні витрати, тис.грн.	613419	629626	565299	16207	-64327	2,6	-10,2
Прибуток за рік, тис.грн.	1733722	2745111	597106	1011389	-2148005	58	-78
Вартість основних засобів, тис.грн.	822412	948483	802462	126071	-146021	15,3	-15,4
Нематеріальні активи за винятком гудвілу, тис.грн.	358631	344801	362306	-13830	17505	-3,86	5
Загальні адміністративні витрати, тис.грн.	1996215	2274557	2314569	278342	40012	14	1,8
Операційні витрати, тис.грн.	4433673	4828833	5223351	395160	394518	8,9	8,1
Операційні витрати на 1 грн. процентного доходу, грн.	0,89	0,83	0,59	-0,06	-0,24	-6,7	-28
Віддача основних засобів, грн.	6,03	6,08	10,9	0,05	4,82	0,8	79
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2746	2743	2213	-3	-530	-0,1	-19,3
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	1807	2103	3971	296	1868	16,3	88
Рентабельність активів, %	3,34	4,26	0,74	0,92	-3,52	27,5	-82,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк».

Як свідчать розрахунки таблиці 2.7 процентний дохід у 2020 році становив 4962915 тис.грн., у 2021 році зріс на 16,2% і дорівнював 5770296 тис.грн., у 2022 році зріс на 52% і дорівнював 8787828 тис.грн. Процентні витрати банку у 2020 році відносно 2022 року зменшилися на 19,9% і становили 1409227 тис.грн. у 2020 році та 1129067 тис.грн. у 2021 році, у 2022 році показник збільшився на 75,5% і сягав 1981446 тис.грн.

Чистий процентний дохід АТ «ОТП Банк» у 2020 році становив 3553688 тис.грн., у 2021 році 4641229 тис.грн., у 2022 році збільшився на 46,6% та

дорівнював 6806382 тис.грн. Комісійні витрати у 2020 році становили 567220 тис.грн., у 2021 році 700725 тис.грн., у 2022 році 663787 тис.грн. Інші адміністративні та операційні витрати у 2020 році становили 613419 тис.грн., у 2021 році 629626 тис.грн., у 2022 році зменшилися на 10,2% і становили 565299 тис.грн. Чистий прибуток банку у 2020 році дорівнював 1733722 тис.грн., у 2021 році збільшився на 58% і становив 2745111 тис.грн., у 2022 році дорівнював 597106 тис.грн., що менше на 78% порівняно з 2021 роком. Операційні витрати на 1 грн. процентного доходу у 2020 році становили 0,89 грн., у 2021 році 0,83 грн., у 2022 році 0,59 грн., тобто зменшувалися з кожним аналітичним роком. Середньооблікова чисельність працівників у 2020 році становила 2746 осіб, у 2021 році 2743 осіб, у 2022 році 2213 осіб, що менше показника 2021 року на 19,3%, та пов'язано із закриттям філій ОТП Банку на окупованих територіях, у зв'язку з воєнними подіями, які спричинила Російська Федерація.

*Аналіз ресурсного забезпечення АТ «ОТП Банк»* - комплексне вивчення та оцінка наявних ресурсів товариства. Він охоплює такі ключові аспекти: аналіз основних засобів підприємства, аналіз нематеріальних активів, оборотних активів та інших фінансових і нефінансових активів, трудових ресурсів. *Аналіз основних засобів* - це вивчення стану, структури, руху та ефективності використання основних засобів установи.

Склад, стан і рух основних засобів проаналізовано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Склад, стан і рух основних засобів АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки

Показник	Будівлі та інша нерухомість	Меблі та обладнання	Інші необоротні матеріальні активи	Транспортні засоби	Незавершене будівництво	Активи з права користування	Всього
<b>Первісна вартість, тис.грн.</b>							
Надходження та внутрішні переміщення	420	80630	16001	-	11411	432176	540638
Вибуття	-	12577	4432	665	34902	161960	214536
<b>31 грудня 2020 року</b>	<b>130493</b>	<b>528815</b>	<b>154099</b>	<b>28694</b>	<b>20494</b>	<b>565436</b>	<b>1428031</b>
Надходження та внутрішні переміщення	353	142381	18070	4598	51819	147879	365100
Вибуття	-	30499	3203	-	-	107247	140949

Зміни після повторної оцінки та модифікації договорів	-	-	-	-	-	6578	6578
<b>31 грудня 2021 року</b>	<b>130846</b>	<b>640697</b>	<b>168966</b>	<b>33292</b>	<b>72313</b>	<b>612646</b>	<b>1658760</b>
Надходження та внутрішні переміщення	31	105943	9111	-	791	110631	226507
Вибуття	18	29624	23289	649	32409	136440	222429
Зміни після повторної оцінки та модифікації договорів						14752	14752
<b>31 грудня 2022 року</b>	<b>130859</b>	<b>717016</b>	<b>154788</b>	<b>32643</b>	<b>40695</b>	<b>601589</b>	<b>1677590</b>
<b>Накопичена амортизація, тис.грн.</b>							
Нарахування за рік	2734	46709	16684	4102	-	130732	200961
Списано при вибутті	-	12553	4432	665	-	115342	132992
<b>31 грудня 2020 року</b>	<b>29160</b>	<b>321222</b>	<b>121301</b>	<b>15185</b>	<b>-</b>	<b>118751</b>	<b>605619</b>
Нарахування за рік	2747	64896	15431	4040	-	137635	224749
Списано при вибутті	-	30459	3203	-	-	88971	122633
Зміни після повторної оцінки та модифікації договорів	-	-	-	-	-	2542	2542
<b>31 грудня 2021 року</b>	<b>31907</b>	<b>355659</b>	<b>133529</b>	<b>19225</b>	<b>-</b>	<b>169957</b>	<b>710277</b>
Нарахування за рік	2760	75085	15933	4631	-	129327	227736
Списано при вибутті	16	21385	23039	649	-	136531	181620
Зміни після повторної оцінки та модифікації договорів	-	-	-	-	-	118735	118735
<b>31 грудня 2022 року</b>	<b>34651</b>	<b>409359</b>	<b>126423</b>	<b>23207</b>	<b>-</b>	<b>281488</b>	<b>875128</b>
<b>Чиста балансова вартість, тис.грн.</b>							
31 грудня 2020 року	101333	207593	32798	13509	20494	446685	822412
31 грудня 2021 року	98939	285038	35437	14067	72313	442689	948483
31 грудня 2022 року	96208	307657	28365	9436	40695	320101	802462

Джерело: розраховано автором на основі даних економічної звітності банківської установи.

Аналізуючи показники стану, складу і руху основні засобів банку, можна сказати, що установа купує основні засоби, про що свідчить показник їх надходження, який за всі аналітичні роки перевищує показник вибуття основних засобів товариства. Так, у 2021 році становила 1658760 тис.грн., у 2022 році 1677590 тис.грн., що свідчить про щорічне зростання показника. Накопичена амортизація відповідно зростала: у 2020 році становила 605619 тис.грн., у 2021 році 710 277 тис.грн., у 2022 році 875128 тис.грн. Чиста балансова вартість у 2020 році дорівнювала 822412 тис.грн., у 2021 році 948483 тис.грн., у 2022 році 802462 тис.грн., що менше показника 2021 року на 146021

тис.грн. Найбільша вартість серед всіх основних засобів припадає на меблі та обладнання, а найменша чварість припадає на транспортні засоби.

В таблиці 2.9 проведемо розрахунок показників оцінки ефективності використання основних засобів банківської установи АТ «ОТП Банк».

Таблиця 2.9

**Оцінка технічного стану, руху і ефективності використання основних засобів АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки**

Показник	2020	2021	2022	абс. відх., (тис.грн.)		відн. відх. (%)	
				2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
<i><b>Показники технічного стану і руху основних засобів</b></i>							
Коефіцієнт зносу, %	42	43	52	1	9	2,3	20,9
Коефіцієнт придатності, %	58	57	48	-1	-9	-1,7	-15,8
Коефіцієнт введення, %	37	22	13	-15	-9	-40,5	-41
Коефіцієнт вибуття, %	19	9	13	-10	4	-52,6	44,4
<i><b>Показники оцінки ефективності використання основних засобів</b></i>							
Рентабельність ОЗ,%	48,7	59	8,7	10,3	-50,3	21	-85,2
Озброєність праці ОЗ, тис. грн./особу	252,4	322,8	395	70,4	72,2	27,9	22
Віддача ОЗ, грн.	6,03	6,08	10,9	0,05	4,82	0,8	79
Місткість ОЗ, грн.	0,17	0,16	0,09	-0,01	-0,07	-5,8	-43,7

*Джерело: розраховано автором на основі даних економічної звітності банківської установи.*

Як показують розрахунки проведені в таблиці 2.9:

1) коефіцієнт зносу у 2020 році становив 42%, у 2021 році 43%, у 2022 році 52%; 2) відповідно коефіцієнт придатності зменшувався зі значення 58% показника 2020 року до значення 48 % у 2022 році; 3) коефіцієнт введення у 2020 році становив 37%, у 2021 році 22 %, у 2022 році 13%; 4) коефіцієнт вибуття – у 2020 році дорівнював 19%, у 2021 році 9%, у 2022 році 13%.

Віддача основних засобів у 2020 році становила 6,03 грн., у 2022 році 10,9 грн., що свідчить про позитивну динаміку, а відповідно місткість основних засобів зменшувалася, так як даний показник є оберненим до показника віддачі. Рентабельність основних засобів у 2020 році – 48,7%, у 2021 році зросла до 59%, а у 2022 році зменшилася до 8,7%, що пов'язано зі зменшенням суми чистого прибутку установи банку. Озброєність основних засобів зростала – у

2020 році становила 252,4 тис.грн./особу, у 2021 році 322,8 тис.грн./особу, у 2022 році 395 тис.грн./особу.

*Аналіз нематеріальних активів* - передбачає оцінку структури, динаміки та ефективності використання нематеріальних активів. В таблиці 2.10 проаналізуємо склад стан і рух нематеріальних активів банку.

Таблиця 2.10

**Склад, стан і рух нематеріальних активів АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 рр.**

Показник	Ліцензії	Програмне забезпечення	Інші немат.активи	Всього
<b>Первісна вартість</b>				
Надходження та внутрішні	44006	155384	-	199390
Переміщення вибуття	44331	24440	-	68771
<b>31 грудня 2020 року</b>	<b>272167</b>	<b>451812</b>	<b>15</b>	<b>723994</b>
Надходження та внутрішні переміщення	28743	48980	-	77723
Вибуття	21	18	-	39
<b>31 грудня 2021 року</b>	<b>300889</b>	<b>500774</b>	<b>15</b>	<b>801678</b>
Надходження та внутрішні переміщення	40316	90552	17	130885
Вибуття	-	-	-	-
<b>31 грудня 2022 року</b>	<b>341205</b>	<b>591326</b>	<b>32</b>	<b>932563</b>
<b>Накопичена амортизація</b>				
Нарахування за рік	10,325	26,894	1	37220
Списано при вибутті	44,331	24440	-	68771
<b>31 грудня 2020 року</b>	<b>214187</b>	<b>151167</b>	<b>9</b>	<b>365363</b>
Нарахування за рік	19283	72269	1	91553
Списано при вибутті	21	18	-	39
<b>31 грудня 2021 року</b>	<b>233449</b>	<b>223418</b>	<b>10</b>	<b>456877</b>
Нарахування за рік	25584	87793	3	113380
Списано при вибутті	-	-	-	-
<b>31 грудня 2022 року</b>	<b>259033</b>	<b>311211</b>	<b>13</b>	<b>570257</b>
<b>Чиста балансова вартість</b>				
31 грудня 2020 року	57980	300645	6	358631
31 грудня 2021 року	67440	277356	5	344801
31 грудня 2022 року	82172	280115	19	362306

*Джерело: розраховано автором на основі даних економічної звітності банківської установи.*

Серед всіх нематеріальних активів найбільшу суму становить програмне забезпечення. В цілому первісна вартість нематеріальних активів у 2020 році становила 723994 тис.грн., у 2022 році її значення дорівнювало 932563 тис.грн. Всі показники мали місце до зростання. Чиста балансова вартість

нематеріальних активів у 2020 році становила 358631 тис.грн., у 2021 році 344801 тис.грн., у 2022 році 362306 тис.грн. Оцінка стану і ефективності використання нематеріальних активів банку представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

### Оцінка стану і ефективності використання нематеріальних активів

Найменування основних засобів	Рік			Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт зносу, %	50	56	61	12	8,9
Коефіцієнт придатності, %	50	44	39	-12	-11,3
Рентабельність нематеріальних активів, %	230	342	61	48	-82,2

Джерело: складено автором на основі даних бухгалтерської звітності банку.

Коефіцієнт зносу і придатності, що сумарно становлять 1, мали тенденцію до змін: у 2020 році показник зносу становив 50% і придатності аналогічно, у 2021 році 56% і 44%, у 2022 році коефіцієнт зносу зріс до 61%, а придатності відповідно зменшився до 39%. Рентабельність нематеріальних активів установи у 2020 році становила 230%, у 2021 році 342%, у 2022 році зменшилася до 61%, що пов'язано зі зменшенням суми чистого прибутку установи. *Аналіз оборотних активів банківської установи* – це вивчення структури, якості та ефективності розміщення інших активів банку, які генерують його дохід. Склад і динаміка оборотних активів - таблиця 2.12.

Таблиця 2.12

### Склад і динаміка оборотних активів АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки

Складові/показник	2020	2021	2022	абс. відх., (тис.грн.)		відн. відх. (%)	
				2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн.	3510420	3870163	4749260	359743	879097	10,2	22,7
Похідні фінансові активи, тис.грн.	10561	8376	3246	-2185	-5130	-20,7	-61,2
Поточні податкові активи, тис.грн.	90	110	5	20	-105	22,2	-95
Інші фінансові активи, тис.грн.	98434	118981	330426	20547	211445	20,8	177
Інші нефінансові активи, тис.грн.	110869	76697	62568	-34172	-14129	-30,8	-18,4
<b>Всього</b>	<b>3730374</b>	<b>4074327</b>	<b>5145505</b>	<b>343953</b>	<b>1071178</b>	<b>9,2</b>	<b>26,3</b>

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності банку.

Грошові кошти та їх еквіваленти у 2020 році становили 3510420 тис.грн., у 2021 році 3870163 тис.грн., у 2022 році 4749260 тис.грн., що більше на 22,7% порівняно з 2021 роком. Похідні фінансові активи у 2020 році становили 10561 тис.грн., у 2021 році зменшилися на 20,7% і у 2022 році зменшилися на 61,2% відносно 2021 року. Поточні податкові активи у 2022 році сягнули найменшого рівня порівняно з 2020 і 2021 роком та становили 5 тис.грн. Інші фінансові та нефінансові активи, які потребують додаткового аналізу змінювалися протягом періоду. Інші фінансові активи у 2020 році становили 98434 тис.грн., у 2021 році 118981 тис.грн., у 2022 році дорівнювали 330426 тис.грн, що більше показника 2021 року на 177%. Загалом оборотні активи підприємства зростали у 2021 році на 18,7% порівняно з 2020 роком, і на 31,1% більше порівняно з 2021 роком. Отож, у 2022 році ОТП Банк надавав більше кредитів та авансів банкам, вкладав більше інвестицій в цінні папери та інші фінансові активи порівняно з 2021 і 2020 роком. Проведемо аналіз фінансових та нефінансових активів банку за 2020-2022 роки в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Інші фінансові та інші нефінансові активи банківської установи за 2020-2022 роки**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2021/20	2022/21
<i><b>Інші фінансові активи, тис.грн.</b></i>					
Дебіторська заборгованість та розрахункові/транзитні рахунки	90075	110420	320360	20345	209940
Нараховані доходи	39205	43147	31335	3942	-11812
Інші фінансові активи до вирахування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	129280	153567	351695	24287	198128
За вирахуванням резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	30846	34586	21269	3740	-13317
<b>Всього інших фінансових активів</b>	<b>98434</b>	<b>118981</b>	<b>330426</b>	<b>20547</b>	<b>211445</b>
<i><b>Інші нефінансові активи, тис.грн.</b></i>					
Витрати майбутніх періодів	21392	33109	20710	11717	-12399
Запаси матеріальних цінностей	16869	17551	17063	682	-488

продовження таблиці 2.13

Передоплати за основні засоби та нематеріальні активи	7056	11823	23982	4767	12159
Майно, що перейшло у власність Банку як заставодержателя	24535	10104	4442	-14431	-5662
Дорогоцінні метали	40777	5553	-	-35224	-5553
Прибуток	2851	2512	484	-339	-2028
Інші аванси та передоплати	391	222	71	-169	-151
Інші нефінансові активи до вирахування резерву на зменшення корисності	113871	80874	66752	-32997	-14122
За вирахуванням резерву на зменшення корисності	3002	4177	4184	1175	7
<b>Всього інших нефінансових активів</b>	<b>110869</b>	<b>76697</b>	<b>62568</b>	-34172	-14129

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності банку.

Інші фінансові активи банку зростали з кожним роком: у 2020 році сягали рівня 98434 тис.грн., у 2021 році 118981 тис.грн., у 2022 році 330426 тис.грн., що більше на 211445 тис.грн. Інші нефінансові активи розраховують як різницю між іншими нефінансовими активами до вирахування резерву на зменшення корисності та резервом на зменшення корисності. Їх вартість з кожним аналітичним роком зменшувалася: у 2020 році становила 110869 тис.грн., у 2021 році 76697 тис.грн., у 2022 році 62568 тис.грн., що менше на 14129 тис.грн. Проведемо оцінку ефективності використання оборотних активів установи в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

### Оцінка ефективності використання оборотних активів АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Абс.відх. (+,-)		Відн.відх. (%)	
	2020	2021	2022	2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
К-нт оборотності ОА, оборотів	1,33	1,42	1,71	0,09	0,29	6,77	20,4
К-нт завантаження ОА, тис. грн.	0,75	0,7	0,58	-0,05	-0,12	-6,7	-17,1
Термін 1 обороту ОА, днів	274	257	213	-17	-44	-6,2	-17,1
Рентабельність ОА, %	34,9	67,3	11,6	32,4	-55,7	92	-82,8

Джерело: розраховано і складено автором на основі даних економічної звітності банку.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зростає з кожним роком: у 2020 році становив 1,33 обороти, у 2021 році 1,42 обороти і у 2022 році 1,71 обороти. Коефіцієнт завантаження відповідно зменшувався, адже є оберненим показником до коефіцієнту оборотності.

Термін 1 обороту зменшувався, що є позитвним моментом в роботі підприємства, а рентабельність оборотних активів у 2020 році становила 34,9%, у 2021 році 67,3%, а у 2022 році 11,6%.

*Персонал банківської установи.* АТ «ОТП Банк» особливу увагу приділяє персоналу, забезпечуючи його гідними умовами праці та розвитку. Використовуючи економічну звітність за 2020-2022 роки проаналізуємо склад працівників досліджуваного підприємства в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Склад і чисельність персоналу АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки в ракурсі виконуваних функцій**

Рік	Всього працівників, осіб	у тому числі основний персонал (ОП), осіб	із ОП управлінський персонал, осіб	із ОП: спеціалістів, службовців (неуправлінський персонал), осіб	у тому числі не основний персонал, осіб
2020	2746	2688	234	2454	58
2021	2743	2680	236	2444	63
2022	2213	2153	197	1956	60

*Джерело: розраховано і складено автором на основі економічної звітності АТ «ОТП Банк».*

Як свідчать дані таблиці 2.15 чисельність працівників банківської установи змінювалася протягом досліджуваних років: у 2020 році становила 2746 осіб, у 2021 році 2743 осіб, що менше на 3 особи, а у 2022 році чисельність зменшилася суттєво на 530 осіб.

Причиною цьому є закриття віддлень ОТП Банку на деокупованих територіях та відповідно скорочення персоналу, як одна із причин.

В таблиці 2.16 проаналізуємо ланцюговий та базисний приріст динамічного ряду чисельності працівників установи за 2020-2022 роки.

**Ланцюговий і базисний приріст динамічного ряду чисельності працівників  
АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки**

Рік	Чисельність штатних працівників, осіб	Зміна чисельності працівників, осіб		Темп росту чисельності працівників, %		Темп приросту чисельності працівників, %	
		Ланцюг.	Базис.	Ланцюг.	Базис.	Ланцюг.	Базис.
2020	2746	-	-	-	-	-	-
2021	2743	-3	-3	-99,9	-99,9	-0,1	-0,1
2022	2213	-530	-533	-80,6	-80,5	-19,4	-19,5

*Джерело: розраховано і складено автором на основі економічної звітності АТ «ОТП Банк».*

**Оплата праці працівників банку.** Виплати працівникам (витрати на заробітну плату, внески до загальнодержавних соціальних фондів, оплачувані щорічні відпустки, виплати за листками непрацездатності, премії, а також негрошові винагороди) нараховуються в тому році, у якому відповідні послуги надавалися працівниками. Показники руху, ефективності використання і оплати праці персоналу АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки проаналізовано в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

**Оцінка руху, ефективності використання і оплати праці персоналу банку**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
<b>Показники руху персоналу</b>					
Коефіцієнт прийому персоналу, %	0,001	0,001	0,001	0	0
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	0,001	0,001	20	0	20
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,001	0,001	20	0	20
<b>Показники оцінки ефективності використання персоналу</b>					
Продуктивність праці, тис. грн/ос	1807	2103	3971	296	1868
Трудомісткість, ос./тис. грн	0,0005	0,0004	0,0003	-0,0001	-0,0001
Озброєність, тис. грн/особу	252,4	322,8	395	70,4	72,2
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн./ос.	29	34	44	5	10
<b>Показники оцінки ефективності оплати праці персоналу</b>					
Зарплатомісткість, грн.	0,2	0,2	0,14	0	-0,06
Зарплатовіддача, грн.	5	5	7,14	0	2,14

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк».*

Як свідчать проведені розрахунки в таблиці 2.17 показники руху персоналу мають динамічну тенденцію до змін, особливо у 2022 році через звільнення працівників у кількості 530 осіб. Коефіцієнт вибуття становив у 2020 році

0,001 %, у 2021 році аналогічно, у 2022 році 20%. Коефіцієнт врийому становив у 2020-2022 роках 0,001%. Коефіцієнт плинності 20% у 2022 році, що пов'язано із звільненням працівників за основними причинами, які охоплюють чисельник даного показника – звільнені за власним бажанням. Показник продуктивності праці працівників у 2020 році становив 1807 тис.грн./особу, у 2021 році 2103 тис.грн./особу, у 2022 році 3971 тис.грн./особу, що відмічає тенденцію до зростання кількості процентного доходу, що припадає на 1 працівника. Озброєність праці зростала з кожним роком від значення 252,4 тис.грн./особу до 395 тис.грн./особу. Середньомісячна заробітна плата зростала зі значення 29 тис.грн./особу до 44 тис.грн./особу. Зарплатомісткість у 2020-2021 роках становила 0,2, у 2022 році 0,14. Зарплатовіддача становила 5 грн у 2020-2021 році та 7,14 грн. у 2022 році. Дослідимо мотиваційну систему розвитку персоналу АТ «ОТП Банк» в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

### Мотиваційна система розвитку персоналу АТ «ОТП Банк»

Напрямок	Заходи
Системи преміювання	Усі співробітники ОТП Банку отримують регулярну грошову винагороду, що залежить від особистих результатів і вкладу в загальний фінансовий результат банку. Регулярні премії розподіляються залежно від параметрів нарахування на: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ KPI (Key Performance Indicator) based – фінансова система оцінювання досягнутих результатів співробітниками, що базується на рівні досягнення стратегічних та індивідуальних цілей;</li> <li>✓ індивідуальні системи мотивації – застосовуються для бізнес-підрозділів і допомагають встановлювати залежність премії від індивідуального бізнес-результату.</li> <li>✓ разові премії за особливо важливі завдання встановлюються за:</li> <li>✓ участь у проектах банку і надзусилля в перевиконанні планових показників.</li> </ul>
Мотиваційні програми	Окрім основної премії, у співробітників ОТП Банку є можливість отримати додаткове заохочення, а саме: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ OKR (Objectives and Key Results) – нефінансова система оцінювання, що допомагає визначити досягнення вищим керівництвом крос-функціональної/проектної мети у кварталі;</li> <li>✓ премія в межах програми «Рекомендуй друга!» за успішну рекомендацію знайомих на відкриті вакансії у банку;</li> <li>✓ премія за успішне наставництво для нового колеги;</li> <li>✓ цінні подарунки для ювілярів банку.</li> </ul>
Умови праці	Кожен співробітник ОТП Банку отримує роботу у стабільній європейській компанії, що є одним із лідерів у своїй справі, а також офіційне працевлаштування, своєчасну виплату заробітної плати, оплату відпустки та лікарняного, можливість скористатися знижкою на медичне страхування.

Дистанційне навчання	Дистанційне навчання відіграє важливу роль у процесі навчання співробітників. Платформа дистанційного навчання e-Learning та електронні курси роблять навчання інтерактивним і цікавим. Внутрішня база налічує понад 100 електронних курсів і тестів з процесів та продуктів. Працівники відділень постійно вивчають нові продукти та процеси у форматі відеосемінарів. Щоквартально керівники ОТП Банку проходять навчання за комплексними програмами від представників бізнес-шкіл.
Зовнішнє навчання	ОТП Банк на постійній основі залучає кращих тренерів і спікерів вітчизняного ринку для навчання й поглиблення навичок співробітників для подальшого розвитку професійних та особистих якостей і компетенцій.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк».

Більшість заходів банку в межах корпоративної соціальної відповідальності в 2022 році були пов'язані з допомогою країні під час повномасштабної війни: армії, працівникам, які потрапили в скрутне становище через бойові дії, внутрішнім переселенцям, дітям, закладам охорони здоров'я.

Серед найбільш значущих слід виокремити напрями, які представлені в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

### Матеріальна і нематеріальна допомога працівникам банку під час повномасштабної російсько-української війни

№	Заходи	Дії
1	Надання грошової допомоги	100% працівників отримали грошову допомогу в березні 2022 р., загальний бюджет – 41375 250 грн; 962725 грн додаткової допомоги (77 запитів).
2	Розміщення переміщених співробітників і членів їхніх родин у західних регіонах України (безкоштовне проживання та харчування для всіх категорій персоналу)	187 осіб 65 співробітників; 70 членів родин працівників; 52 дитини.
3	Розміщення переміщених співробітників і членів їхніх родин у країнах ОTR Group – Угорщині, Болгарії, Чорногорії (безкоштовне проживання, харчування, трансфер для всіх категорій персоналу)	313 осіб: 98 співробітників; 86 членів родин працівників; 129 дітей.
4	Організація онлайн-уроків з математики для дітей працівників	83 дитини; 100 занять; 44000 грн.
5	Закупівля ліків для співробітників у зонах бойових дій	37 співробітників отримали ліки першої необхідності за запитом.
6	Створення локальних чатів і призначення кураторів для співробітників у зонах бойових дій	7 telegram-чатів (Чернігів, Миколаїв, Харків, Дніпро, Запо-ріжжя, Суми, Херсон).
7	Створення телеграм-каналів та сторінки на внутрішньому порталі банку для волонтерського руху серед працівників	14 активних волонтерів; 11 проєктів реалізовано; 1434 000 грн зібрано.

8	Проведення підтримувальних зустрічей для співробітників усіх рівнів	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ зустрічі працівників із СeO;</li> <li>✓ два майстер-класи Діани Кебас «Життестійкість під час війни» і майстер-класи Юнони Лотоцької «Війна і я» (3 модулі) для керівників В-1/В-2;</li> <li>✓ внутрішній вебінар «Як керувати некерованим» (3 модулі) для начальників відділів і керівників відділень;</li> <li>✓ відкриті вебінари компанії Develog (6 вебінарів) для всіх співробітників (Теми: «Мислення зростання», «Резилієнтність та самопідкування», «Самомотивація», «Персональна продуктивність в турбулентні часи», «Усвідомлена комунікація», «Ненасильницьке спілкування»).</li> </ul>
---	---	--

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк».*

У липні 2022 року ОТП Банк, Україна запусив благодійну фандрайзингову платформу OTP Bank Helps Ukraine, мета якої – збір коштів для нагальних потреб країни під час воєнного стану. Для допомоги громадянам України, які були вимушені покинути свої домівки через війну, ОТП Банк розробив спеціальну інформаційну сторінку на своєму офіційному сайті. На сторінці розміщено інформацію про спеціальні пропозиції від банків-членів OTP Group у 8 країнах – Молдові, Румунії, Угорщині, Болгарії, Хорватії, Словенії, Албанії та Сербії.

### **2.3. Оцінка фінансового стану підприємства.**

*Оцінка фінансового стану банківської установи* - це процес вивчення, оцінки, аналізу та інтерпретації фінансової інформації для визначення поточного фінансового стану банку, його прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності й ефективності діяльності.

**Активи банку** – це частина бухгалтерського балансу, що характеризує розміщення й використання залучених банком коштів з метою одержання прибутку і підтримання ліквідності банку. При оцінці фінансового стану важливим є розгляд динаміки активів банку, оскільки активи є важливою складовою фінансового стану банку. Різні активи банку характеризуються різним рівнем прибутку, який вони дають. При цьому, чим вищий рівень ліквідності активу, тим менше він прибутковий. Найбільший прибуток

банкам дають активи у формі довгострокових кредитів та інвестицій у цінні папери.

Такі активи, як правило, вирізняються високим ступенем ризику – таблиця 2.20 – представимо динаміку активів банківської установи.

Таблиця 2.20

### Склад і динаміка активів (майна) АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022	абс. відх., (тис.грн.)		відн. відх. (%)	
				2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн.	3510420	3870163	4749260	359743	879097	10,2	22,7
Кредити та аванси банкам, тис.грн.	13628078	9129391	21720592	-4498687	12591201	-33	137
Кредити та аванси клієнтам, тис.грн.	27638193	40460458	29892900	12822265	-10567558	46	-26,1
Інвестиції в цінні папери, тис.грн.	12503675	14627919	32852589	2124244	18224670	16,9	124,6
Похідні фінансові активи, тис.грн.	10561	8376	3246	-2185	-5130	-20,7	-61,2
Інвестиції в дочірні, спільні, асоційовані підприємства, тис.грн.	139143	139143	139143	0	0	0	0
Інвестиційна нерухомість, тис.грн.	27857	26075	24634	-1782	-1441	-6,4	-5,5
Поточні податкові активи, тис.грн.	90	110	5	20	-105	22,2	-95
Відстрочені податкові активи, тис.грн.	76544	68847	65407	-7697	-3440	-10	-4,9
Інші фінансові активи, тис.грн.	98434	118981	330426	20547	211445	20,8	177
Інші нефінансові активи, тис.грн.	110869	76697	62568	-34172	-14129	-30,8	-18,4
Основні засоби, тис.грн.	822412	948483	802462	126071	-146021	15,3	-15,4
Нематеріальні активи, тис.грн.	358631	344801	362306	-13830	17505	-3,86	5
<b>АКТИВИ</b>	<b>58924907</b>	<b>69819444</b>	<b>91005538</b>	<b>10894537</b>	<b>21186094</b>	<b>18,5</b>	<b>30,3</b>

Джерело: складено автором на основі даних річної звітності емітента.

Грошові кошти та їх еквіваленти у 2020 році становили 3510420 тис.грн., у 2021 році 3870163 тис.грн., у 2022 році 4749260 тис.грн., що більше на 22,7% порівняно з 2021 роком.

Кредити та аванси у 2020 році становили 13628078 тис.грн., у 2021 році 9129391 тис.грн., у 2022 році зросли на 137% і дорівнювали 21720592 тис.грн. Кредити та аванси клієнтам у 2022 році зменшилися порівняно з 2021 роком на 26,1% і становили 29892900 тис.грн. Інвестиції в цінні папери у 2020 році дорівнювали 12503675 тис.грн., у 2021 році 14627919 тис.грн., у 2022 році зросли на 124,6 % порівняно з 2021 роком.

Похідні фінансові активи у 2020 році становили 10561 тис.грн., у 2021 році зменшилися на 20,7% і у 2022 році зменшилися на 61,2% відносно 2021 року.

Вартість інвестицій в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства залишилися без змін – 139143 тис.грн., а вартість інвестиційної нерухомості зменшувалася з кожним роком: у 2020 році становила 27857 тис.грн., у 2021 році 26075 тис.грн., у 2022 році 24634 тис.грн., що менше 2021 року на 5,5%.

Інші нефінансові активи у 2020 році дорівнювали 110869 тис.грн., у 2021 році 76697 тис.грн., у 2022 році становили на 18,4% менше порівняно з 2021 роком і дорівнювали 62568 тис.грн.

Загалом оборотні активи підприємства зростали у 2021 році на 18,7% порівняно з 2020 роком, і на 31,1% більше порівняно з 2021 роком.

Отож, у 2022 році ОТП Банк надавав більше кредитів та авансів банкам, вкладав більше інвестицій в цінні папери та інші фінансові активи порівняно з 2021 і 2020 роком.

Вартість основних засобів підприємства у 2022 році зменшилася на 15,4%. Нематеріальні активи банку у 2022 році зростали на 5% порівняно з 2021 роком та становили 362306 тис.грн.

**Пасиви банку** – це джерела формування фінансових ресурсів, які за своїм походженням не однорідні, і складаються з капіталу та зобов'язань банку перед вкладниками та кредиторами.

Проаналізуємо пасиви банку в таблиці 2.21.

## Склад і динаміка пасивів АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022	абс. Відх., (тис.грн.)		відн. Відх. (%)	
				2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>							
Кошти банків, тис.грн.	132	1225	231	1093	-994	828	-81,1
Кошти клієнтів, тис.грн.	47838522	57064997	77736460	9226475	20671463	19,3	36,2
Похідні фінансові зобов'язання, тис.грн.	844	4	9233	-840	9229	-99,5	230725
Інші залучені кошти, тис.грн.	267	176	159	-91	-17	-34,1	-9,6
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами, тис.грн.							
фінансової гарантії, тис.грн.	279484	298908	301643	19424	2735	6,9	0,9
Інші фінансові зобов'язання, тис.грн.	1043519	1106276	1070480	62757	-35796	6,0	-3,2
Інші нефінансові зобов'язання, тис.грн.	109274	137788	137164	28514	-624	26,1	-0,5
Поточні зобов'язання з податку на прибуток, тис.грн.	81304	149689	119500	68385	-30189	84,1	-20,2
<b>Загальна сума зобов'язань, тис.грн.</b>	<b>49353346</b>	<b>58759063</b>	<b>79374870</b>	<b>9405717</b>	<b>20615807</b>	<b>19</b>	<b>35</b>
<b>КАПІТАЛ</b>							
Статутний капітал, тис.грн.	6186023	6186023	6186023	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток, тис.грн.	1630209	3175320	3772426	1545111	597106	94,8	18,8
Емісійний дохід, тис.грн.	405075	405075	405075	0	0	0	0
Результат від операцій з акціонером, тис.грн.	1236294	1236294	1236294	0	0	0	0
Інші резерви, тис.грн.	113960	57669	30850	-56291	-26819	-49,4	-46,5
<b>Загальна сума власного капіталу, тис.грн.</b>	<b>9571561</b>	<b>11060381</b>	<b>11630668</b>	<b>1488820</b>	<b>570287</b>	<b>15,5</b>	<b>5,1</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань (ПАСИВ), тис.грн.</b>	<b>58924907</b>	<b>69819444</b>	<b>91005538</b>	<b>10894537</b>	<b>21186094</b>	<b>18,5</b>	<b>30,3</b>

Джерело: складено автором на основі даних річної звітності емітента.

Як показують проведені розрахунки таблиці 2.21 кошти клієнтів займають найбільшу частку серед всіх зобов'язань банку – у 2020 році

становили 47838522 тис.грн., у 2021 році 57064997 тис.грн., у 2022 році 77736460 тис.грн., що більше 2021 року на 36,2%. Інші фінансові зобов'язання займають друге місце серед зобов'язань банку – у 2020 році 1043519 тис.грн., у 2021 році більше на 6% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшилася сума на 3,2% і становила 1070480 тис.грн. Загальна сума зобов'язань у 2020 році становила 49353346 тис.грн., у 2021 році 58759063 тис.грн., у 2022 році 79374870 тис.грн., що більше на 35% порівняно з 2021 роком, що свідчить про їх ріст з кожним аналітичним роком. Загальна сума капіталу підприємства зростала: у 2020 році 9571561 тис.грн., у 2021 році 11060381 тис.грн., у 2022 році 11630668 тис.грн., що більше на 5,1%. В таблиці 2.22 проаналізуємо структуру власного капіталу установи за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.22

### Складові і структура власного капіталу АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Структура. %		
				2020	2021	2022
Статутний капітал, тис.грн.	6186023	6186023	6186023	64,6	55,9	53,2
Нерозподілений прибуток, тис.грн.	1630209	3175320	3772426	17,0	28,7	32,4
Емісійний дохід, тис.грн.	405075	405075	405075	4,2	3,6	3,5
Результат від операцій з акціонером, тис.грн.	1236294	1236294	1236294	12,9	11,2	10,6
Інші резерви, тис.грн.	113960	57669	30850	1,3	0,6	0,3
<b>Разом власний капітал, тис.грн.</b>	<b>9571561</b>	<b>11060381</b>	<b>11630668</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Джерело: складено автором на основі даних річної звітності емітента.*

Найбільша частка капіталу припадає на статутний капітал установи – 6186023 тис.грн. Нерозподілений прибуток банку становив у 2020 році 1630209 тис.грн., у 2021 році 3175320 тис.грн., у 2022 році 3772426 тис.грн., що більше на 18,8% порівняно з 2021 роком. За підсумками року ОТП Банк увійшов у ТОП-10 (8-ме місце) найбільших банків України за рівнем чистих активів і посів 8-ме місце за рівнем чистого прибутку. Ринкова частка чистих активів на кінець 2022-го року досягла 3,87% (проти 3,40% роком раніше). При цьому і активи, і фінансовий результат перевищили відповідно планові показники.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності установи за аналітичні роки в таблиці 2.23 та рис. 2.3.

Таблиця 2.23

### Аналіз фінансових результатів діяльності АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення			
	2020	2021	2022	абс. (тис.грн.)		відн., (%)	
				2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
Процентні доходи, тис.грн.	4962915	5770296	8787828	807381	3017532	16,2	52
Чистий процентний дохід, тис.грн.	3553688	4641229	6806382	1087541	2165153	30,6	46,6
Комісійні доходи, тис.грн.	1684106	1989949	1785441	305843	-204508	18,2	-10,2
Інші доходи, тис.грн.	104883	102884	128973	-1999	26089	-1,9	25,3
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис.грн.	2119349	3350731	726411	1231382	-2624320	58	-78
Прибуток (збиток) за рік, тис.грн.	1733722	2745111	597106	1011389	-2148005	58	-78

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності установи.

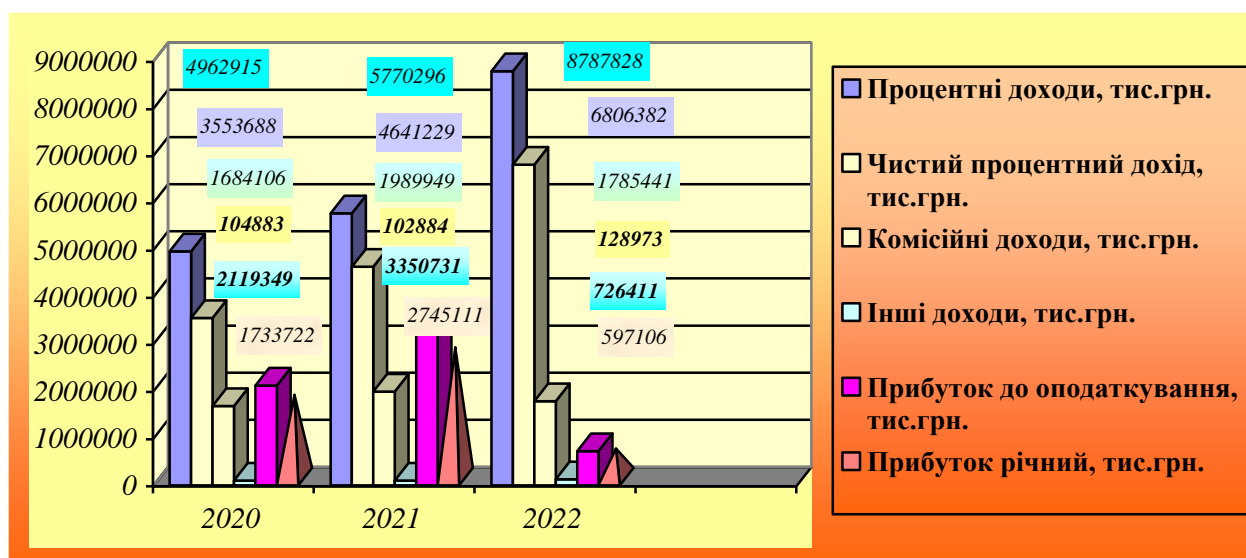


Рис.2.3. Динаміка фінансових результатів діяльності АТ «ОТП Банк»

Як свідчать розрахунки таблиці 2.23 процентний дохід у 2020 році становив 4962915 тис.грн., у 2021 році зріс на 16,2% і дорівнював 5770296 тис.грн., у 2022 році зріс на 52% і дорівнював 8787828 тис.грн. Чистий процентний дохід АТ «ОТП Банк» у 2020 році становив 3553688 тис.грн., у 2021 році 4641229 тис.грн., у 2022 році збільшився на 46,6% та дорівнював

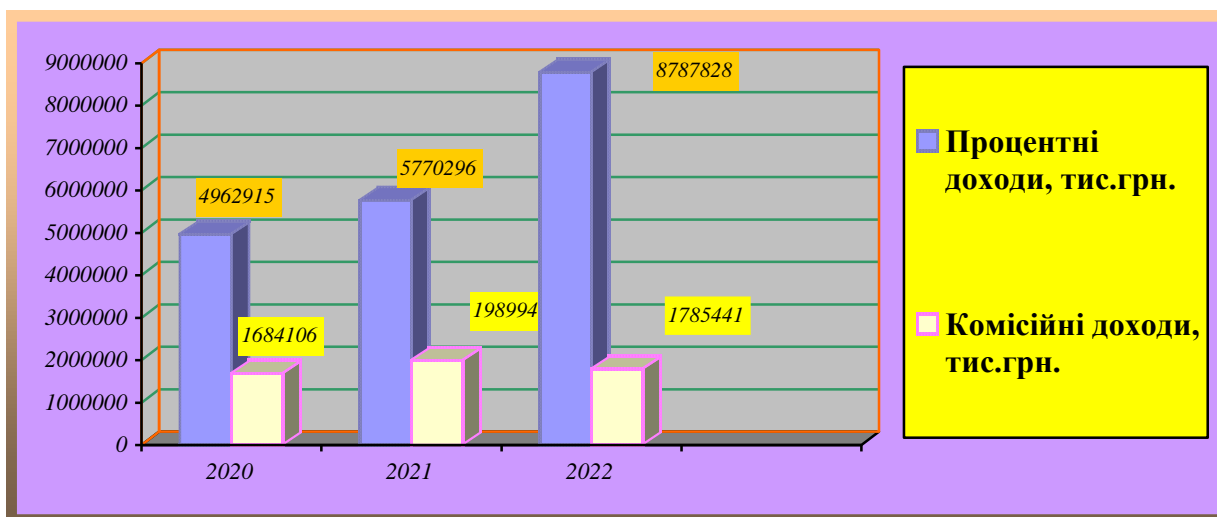
6806382 тис.грн. Комісійні доходи отримані установою у 2020 році становили 1684106 тис.грн., у 2021 році 1989949 тис.грн., у 2022 році зменшилися до рівня 1785441 тис.грн., або зменшилися на 10,2%. Чистий прибуток банку у 2020 році дорівнював 1733722 тис.грн., у 2021 році збільшився на 58% і становив 2745111 тис.грн., у 2022 році дорівнював 597106 тис.грн., що менше на 78% порівняно з 2021 роком. Вагу приділимо основному джерелу надходження доходів банку – це комісійні та процентні доходи та представимо їх аналіз в таблиці 2.24 та рисунку 2.4.

Таблиця 2.24

### Комісійні та процентні доходи АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення	
				абс. (тис.грн.)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
<b>Процентні доходи</b>					
Процентні доходи, розраховані з використанням ефективної процентної ставки, в тому числі:					
Процентні доходи за кредитами клієнтам	4001553	4839910	5781346	838357	941436
Процентні доходи за інвестиціями, що оцінюються за амортизованою собівартістю	540223	295777	2423049	-244446	2127272
Процентні доходи за інвестиціями, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	374316	554313	484447	179997	-69866
Процентні доходи за кредитами, що надані за операціями РЕПО	13535	44138	37823	30603	-6315
Процентні доходи за коштами в банках	13461	6491	47730	-6970	41239
Всього процентних доходів, розрахованих з використанням ефективної процентної ставки	4943088	5740629	8774395	797541	3033766
Інші процентні доходи: процентні доходи за фінансовим лізингом	19827	29667	13433	9840	-16234
<b>Всього процентних доходів</b>	<b>4962915</b>	<b>5770296</b>	<b>8787828</b>	<b>807381</b>	<b>3017532</b>
<b>Комісійні доходи</b>					
Розрахунково-касові операції з клієнтами	742104	981744	977474	239640	-4270
Операції з пластиковими картками	421888	394648	240265	-27240	-154383
Операції з іноземною валютою	315871	391497	364135	75626	-27362
Видані гарантії	88548	90408	80359	1860	-10049
Доходи від страхування	77756	87289	43817	9533	-43472
Інші доходи	37939	44363	79391	6424	35028
<b>Всього комісійних доходів</b>	<b>1684106</b>	<b>1989949</b>	<b>1785441</b>	<b>305843</b>	<b>-204508</b>

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності установи.



**Рис.2.4. Динаміка комісійних та процентних доходів установи банку**

Як свідчать проведені розрахунки комісійних та процентних доходів установи банку ОТП, процентні доходи у 2020 році становили 4962915 тис.грн., у 2021 році зросли на 807381 тис.грн., у 2022 році становили 8787828 тис.грн., що більше попереднього року на 3017532 тис.грн. Найбільша частка доходу серед процентних доходів припадала на процентні доходи за кредитами клієнтів. Комісійні доходи у 2020 році становили 1684106 тис.грн., у 2021 році 1989949 тис.грн., у 2022 році зменшилися на 1785441 тис.грн., що пов'язано із закриттям відділень банку, виїздом населення України за кордон, через російсько-українську війну та інші причини. Найбільша сума припадає на розрахунково-касові операції з клієнтами.

У таблиці 2.25 подано інформацію про регулятивний капітал Банку на основі звітів, підготовлених згідно з регуляторними вимогами НБУ.

Таблиця 2.25

**Склад регуляторного капіталу АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 рр.**

Показник	Рік			Відхилення	
	2020	2021	2022	абс. (тис.грн.)	
				2021/2020	2022/2021
Основний капітал, тис.грн.	7066777	7133668	7261678	66891	128010
Додатковий капітал, тис.грн.	1693832	3419188	3754538	1725356	335350
Відвернений капітал, тис.грн.	139143	139143	139143	0	0
Всього регуляторного капіталу, тис.грн.	8621466	10413713	10877073	1792247	463360

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності установи.

Проаналізуємо оцінку ефективності використання регуляторного капіталу за 2020-2022 роки в таблиці 2.26.

Таблиця 2.26

### Оцінка ефективності використання регуляторного капіталу за 2020-2022 р

Показник	Рік			Відхилення абс. (тис.грн.)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Норматив регуляторного капіталу банку, тис.грн.	8621466	10413713	10877073	1792247	463360
Коефіцієнт адекватності регуляторного капіталу (Regulatory Capital Adequacy Ratio, CAR), %	14,6	14,9	11,9	0,3	-3
Коефіцієнт адекватності основного капіталу (Tier 1 Capital Adequacy Ratio, T1CAR), %	11,9	10,2	7,9	-1,7	-2,3

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності установи.

Основний капітал серед регуляторного капіталу установи банку перевищував вартість додаткового капіталу банку і у 2022 році значення зросло до показника 7261678 тис.грн. Додтковий капітал зростає у 2021 році на 1725356 тис.грн. порівняно з 2020 роком, та на 335350 тис.грн. у 2022 році відносно 2021 року. Значення регуляторного капіталу установи банку ОТП зростало з кожним роком в становило у 2022 році 10877073 тис.грн. В таблиці 2.27 проведемо аналіз рентабельності АТ «ОТП Банк».

Таблиця 2.27

### Показники прибутковості (рентабельності) АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 рр

Показник	Рік			Відхилення абс. (тис.грн.)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт адекватності, %	25,4	19,9	27,7	-5,5	7,8
Рентабельність операційної діяльності, %	39,1	56,8	11,4	45,3	-79,9
Рентабельність наданих послуг, %	34,9	47,5	6,8	12,6	-40,7
Рентабельність ОЗ, %	48,7	59	8,7	10,3	-50,3
Рентабельність нематеріальних активів, %	230	342	61	48	-82,2
Рентабельність ОА, %	34,9	67,3	11,6	32,4	-55,7
Коефіцієнт відсоткової маржі, %	6,03	6,6	7,4	0,57	0,8
<b>Модель ДюПона (DuPont)</b>					
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	18,1	24,8	5,2	6,7	-19,6
Рентабельність активів (ROA), %	3,34	4,26	0,74	0,92	-3,52

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності установи банку ОТП.

Рентабельність активів у 2020 році становила 3,34%, у 2021 році 4,26%, у 2022 році показник зменшився до 0,74%, що менше показника 2021 року на 82,6% у відносному виразі. Рентабельність операційної діяльності у 2020 році становила 39,1%, у 2021 році показник дорівнював 56,8%, у 2022 році становив 11,4%, що менше показника 2021 року на 79,9%. Рентабельність власного капіталу у 2020 році становила 18,1%, у 2021 році 24,8%, у 2022 році дорівнювала 5,2%, що менше на 79% відносно рентабельність власного капіталу 2021 року. Рентабельність основних засобів у 2022 році зменшилася до 8,7%, що пов'язано зі зменшенням суми чистого прибутку установи банку.

Чиста процента маржа або коефіцієнт відсоткової маржі коефіцієнт допомагає з'ясувати, чи може банк давати прибуток у вигляді доходу від процентної різниці як відсоток до середніх загальних активів. Оптимальним значенням даного показника є 4,5 %. Визначення оптимального рівня ризику є складним процесом, який враховує численні фактори: ризик-апетит, стратегічні цілі, ресурси банку, ринкову ситуацію та інші змінні. Правильне управління ризиками прагне досягти і підтримувати оптимальний рівень ризику для максимізації вигод та мінімізації втрат банку. У даному випадку він становить 6,03% у 2020 році та 7,4% у 2022 році. Рентабельність наданих послуг установою банку у 2020 році становила 34,9%, у 2021 році 47,5% у 2022 році 6,8%, що менше на 40,7% у абсолютному значенні. Проведемо оцінку ліквідності установи в таблиці 2.28.

Таблиця 2.28

### Оцінка показників ліквідності АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 р

Показник	Рік			Відхилення			
				Абс. (тис.грн.)		Відн. (%)	
	2020	2021	2022	2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
Коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів (Loan to Deposit Ratio)	0,86	0,87	0,66	0,01	-0,21	1,16	-24,1
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,07	0,06	0,06	-0,01	0	-14,3	0
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,19	1,18	1,14	-0,01	-0,04	-0,8	-3,4

Джерело: складено автором на основі даних бухгалтерської звітності АТ «ОТП Банк».

Коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів (Loan to Deposit Ratio) розкриває, наскільки видані кредити забезпечені всіма залученими депозитами (чи є незбалансована ліквідність). Вартість депозитів і кредитів зростала з кожним роком, про що свідчать дані попередньо складених таблиць. Коефіцієнт миттєвості ліквідності банку показує можливість банку погашати «живими» грошми з коррахунків і каси зобов'язання за всіма депозитами, а коефіцієнт загальної ліквідності банку характеризує максимальну можливість банку в погашенні зобов'язань всіма активами. Всі значення проведених розрахунків представлені в таблиці вище. Динаміка показників фінансової стійкості АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 рр. представлені у таблиці 2.29.

Таблиця 2.29

### Оцінка фінансової стійкості АТ «ОТП Банк» за 2020 – 2022 роки

Показники	Роки			Абс. відх., (тис.грн.)		Від. відх., (%)	
	2020	2021	2022	2021/ 20	2022/ 21	2021/2 0	2022/ 21
Коефіцієнт надійності капіталу	19,3	18,8	14,6	-0,5	-4,2	-2,5	-22,3
Коефіцієнт фінансового важеля	5,16	5,3	6,82	0,14	1,52	2,7	28,6
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,45	0,43	0,47	-0,02	0,04	-4,4	9,3
Участь власного капіталу у формуванні активів	16,2	15,8	12,7	-0,4	-3,1	-2,5	-19,6
Коефіцієнт мультиплікаторного капіталу	6,2	6,3	7,82	0,1	1,52	1,6	24,1

*Джерело: складено автором за даними економічної звітності товариства.*

Значення коефіцієнта надійності вказує на високий рівень залежності банку від залучених коштів, а відтак і на його стійкість щодо кон'юнктурних змін на ринку. У динаміці даний показник зменшився, що свідчить про зменшення стійкості банку до кон'юнктурних змін на ринку. Коефіцієнт надійності (співвідношення капіталу банку і залучених коштів за мінімально допустимого значення не менше 5,0 %) хоч дещо і знизився, але станом на 01.01.2020 р. становив 19,3 %, а станом на 01.01.2021 р. Зменшився до 18,8 % і станом на 01.01.2022 р. до 14,6%. Таким чином, банк має недостатньо високу забезпеченість власним капіталом.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу зростаючим вкладенням його також у свої власні капіталізовані активи — основні засоби і нематеріальні активи. Це підтверджується зростанням відповідного коефіцієнта з 0,45 до 0,47.

Коефіцієнт фінансового важеля є оберненим показником до коефіцієнта надійності і розкриває здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку. У банку коефіцієнт фінансового важеля варіюється від 5,16 до 6,82. Його норматив повинен становити не менше 3.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів дещо знизився за аналізований період з 16,2% до 12,7 %, за оптимального значення не менше 10 %, але все рівно підтверджує вище встановлену тенденцію його високої ролі.

Що стосується коефіцієнта мультиплікатора капіталу, який характеризує ступінь покриття активів акціонерним капіталом, то його значення зростало з кожним роком від 6,2 до 7,82. Це є позитивною тенденцією.

Звідси можна зробити висновок, що фінансова стійкість банку достатньо забезпечена його капіталом.

#### **2.4. Аналіз витрат АТ «ОТП Банк».**

Управління витратами підприємства являє собою неперервний процес їх обліку, аналізу, планування і контролю, кінцевим результатом якого є прийняття управлінських рішень, покликаних забезпечити оптимізацію, зменшення обсягів чи підвищення ефективності витрат.

Основними функціями системи управління банківської установи ОТП Банк в контексті управління витратами є: фінансовий аналіз; планування; оперативне регулювання; облік; контроль та інші функції. Аналіз даних, дає підстави стверджувати, що структура поточних витрат банківської системи в цілому відображає такі основні елементи витрат: процентні витрати; комісійні витрати; адміністративні та інші операційні витрати; частка відрахувань на формування резервів; податок на прибуток банківських установ; частка інших витрат. Аналіз практики функціонування системи управління витратами на АТ

«ОТП Банк» доцільно розпочати з розгляду поточних витрат товариства – таблиця 2.30.

Таблиця 2.30

**Поточні (операційні) витрати АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки**

Показник	Рік			Відхилення			
				абс. (тис.грн.)		відн., (%)	
	2020	2021	2022	2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
Процентні витрати, тис.грн.	1409227	1129067	1981446	-280160	852379	-19,9	75,5
Комісійні витрати, тис.грн.	567220	700725	663787	133505	-36938	23,5	-5,2
Інші витрати, тис.грн.	75384	118864	134244	43480	15380	57,6	12,9
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку), тис.грн.	385627	605620	129305	219993	-476315	58	-78
<b>Загальні адміністративні витрати</b>							
Витрати на виплати працівникам, тис.грн.	1144668	1328609	1408154	183941	79545	16	5,9
Амортизаційні витрати, тис.грн.	238128	316322	341116	78194	24794	32,8	7,8
Інші адміністративні та операційні витрати, тис.грн.	613419	629626	565299	16207	-64327	2,6	-10,2
Разом загальні адміністративні витрати, тис.грн.	1996215	2274557	2314569	278342	40012	14	1,8
Разом поточні (операційні) витрати, тис.грн.	4433673	4828833	5223351	395160	394518	8,9	8,1

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних бухгалтерської звітності емітента.

Як свідчать розрахунки процентні витрати банку у 2020 році відносно 2022 року зменшилися на 19,9% і становили 1409227 тис.грн. у 2020 році та 1129067 тис.грн. у 2021 році, у 2022 році показник збільшився на 75,5% і сягав 1981446 тис.грн. Комісійні витрати у 2020 році становили 567220 тис.грн., у 2021 році 700725 тис.грн., у 2022 році 663787 тис.грн.

Інші доходи у 2022 році становили 128973 тис.грн., що більше на 25,3% порівняно з 2021 роком. Інші витрати у 2020 році становили 75384 тис.грн., у

2021 році збільшилися на 57,6% і у 2022 році зросли до рівня 134244 тис.грн. Витрати на виплати працівникам у 2020 році становили 1144668 тис.грн., у 2021 році 1328609 тис.грн., у 2022 році зросли на 5,9% і дорівнювали 1408154 тис.грн. Амортизаційні витрати у 2020 році становили 238128 тис.грн., у 2021 році зросли на 32,8% і дорівнювали 316322 тис.грн., у 2022 році становили 341116 тис.грн. Інші адміністративні та операційні витрати у 2020 році становили 613419 тис.грн., у 2021 році 629626 тис.грн., у 2022 році зменшилися на 10,2% і становили 565299 тис.грн. Витрати на сплату податку у 2020 році дорівнювали 385627 тис.грн., у 2021 році 605620 тис.грн., у 2022 році 129305 тис.грн., що менше на 78% порівняно з 2021 роком. Загальні адміністративні витрати у 2020 році становили 1996215 тис.грн., у 2021 році зросли на 14%, а у 2022 році зросли на 1,8% і дорівнювали 2314569 тис.грн. Разом операційні витрати становили у 2020 році 4433673 тис.грн., у 2021 році 4828833 тис.грн., у 2022 році 5223351 тис.грн.

**Комісійні витрати** включають комісії, які не є невід'ємною частиною ефективної ставки відсотка.

Комісії, що входять до статей «комісійні витрати», звіту про прибутки або збитки, включають, окрім іншого, комісії, які нараховуються за обслуговування кредиту, плату за відсутність використання кредитних зобов'язань, коли малоімовірно, що вони приведуть до виникнення конкретної кредитної угоди, та комісії за організацію синдикативного кредиту. Комісійні витрати стосовно послуг за виконання операцій обліковуються тоді, коли відповідні послуги будуть отримані/надані.

**Процентні витрати банку** - це витрати, які банк сплачує за залучені кошти від клієнтів у вигляді депозитів, а також за отримані кредити та випущені боргові цінні папери.

Ці витрати є однією з основних статей операційних витрат банку і безпосередньо впливають на його прибутковість.

Представимо процентні та комісійні витрати в таблиці 2.31.

**Комісійні та процентні витрати АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки**

Показник	Рік			Відхилення			
	2020	2021	2022	абс. (тис.грн.)		відн., (%)	
				2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
ПВ, розраховані з використанням ефективної процентної ставки:							
Процентні витрати за рахунками клієнтів	1313171	1051679	1856026	-261492	804347	-19,9	76,5
Процентні витрати за коштами банків та інших фінансових установ	48443	279	38750	-48164	38471	-99	13788
Процентні витрати за фінансовими активами із від'ємною процентною ставкою	23105	40917	25233	17812	-15684	77	-38,3
Всього процентних витрат розрахованих з використанням ефективної процентної ставки	1384719	1092875	1920009	-291844	827134	-21,1	75,7
Інші процентні витрати:							
Процентні витрати за орендними зобов'язаннями	24508	36192	61437	11684	25245	47,7	69,8
<b>Всього процентних витрат, тис.грн.</b>	<b>1409227</b>	<b>1129067</b>	<b>1981446</b>	<b>-280160</b>	<b>852379</b>	<b>-19,9</b>	<b>75,5</b>
Операції з пластиком картками, тис.грн.	433481	529256	537799	95775	8543	22,1	1,6
Розрахункові операції, тис.грн.	70188	91131	87418	20943	-3713	29,8	-4,1
Комісійні агентів, тис.грн.	33152	40428	14271	7276	-26157	21,9	-64
Інші витрати, тис.грн.	30399	39910	24299	9511	-15611	31,3	-39,1
<b>Всього комісійних витрат, тис.грн.</b>	<b>567220</b>	<b>700725</b>	<b>663787</b>	<b>133505</b>	<b>-36938</b>	<b>23,5</b>	<b>-5,2</b>

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних бухгалтерської звітності емітента.

Проведений аналіз в таблиці 2.31 свідчить про те, що у 2020 році процентні витрати перевищували суму витрат 2021 року на 19,9% і становили 1409227 тис.грн., у 2021 році 1129067 тис.грн., у 2022 році зросли на 75,5% і

становили 1981446 тис.грн. Комісійні витрати ОТП банку дорівнювали у 2020 році 567220 тис.грн., у 2021 році зросли на 23,5% і становили 700725 тис.грн., у 2022 році зменшилися на 5,2% і дорівнювали 663787 тис.грн. Проаналізуємо витрати на оплату праці працівників в таблиці 2.32, які є складовою поточних витрат установи та займають значну частку серед всіх витрат установи.

Таблиця 2.32

### Витрати на персонал АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Фонд оплати праці, тис.грн.	1144668	1328609	1408154	183941	79545
Витрати на оплату праці, тис.грн.	965863	1123553	1188705	157690	65152
Податки на відрахування, що пов'язані із заробітною платою, тис.грн.	178805	205056	219449	26251	14393
Нарахування невикористаних відпусток та премій, тис.грн.	302602	349464	324966	46862	-24498

*Джерело: складено автором на основі даних бухгалтерської звітності емітента.*

Як свідчать розрахунки таблиці 2.32 – не дивлячись на воєнні події в Україні фонд оплати праці працівників зростає, але чисельність персоналу зменшувалася. У 2020 році він становив 1144668 тис.грн., у 2021 році 1328609 тис.грн., у 2022 році 1408154 тис.грн. З моменту введення воєнного стану, Банк поніс додаткові витрати у сумі 73,714 тисяч гривень.

Проведемо аналіз інших адміністративних і операційних витрат ОТП Банку за аналітичні роки в таблиці 2.33.

Таблиця 2.33

### Інші адміністративні і операційні витрати АТ «ОТП Банк» за 2020-2022 рр

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
Обслуговування основних засобів, тис.грн.	155495	159964	195213	4469	35249
Відрахування до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, тис.грн.	125232	147080	178818	21848	31738
Витрати по залученню клієнтів, тис.грн.	19260	26832	7646	7572	-19186
Витрати з права користування програмним забезпеченням, тис.грн.	80846	20572	0	-60274	-20572
Витрати на рекламу, тис.грн.	64427	77441	10193	13014	-67248
Професійні послуги, тис.грн.	61142	70302	48526	9160	-21776

продовження таблиці 2.33

Послуги зв'язку, тис.грн.	39807	55197	76396	15390	21199
Витрати на роялті, тис.грн.	30791	37449	13282	6658	-24167
Операційна оренда, тис.грн.	13103	11135	8160	-1968	-2975
Витрати на безпеку, тис.грн.	12732	12554	13494	-178	940
Податки, крім податку на прибуток, тис.грн.	10584	11100	13571	516	2471
<b>Всього інші адміністративні та операційні витрати, тис.грн.</b>	<b>613419</b>	<b>629626</b>	<b>565299</b>	<b>16207</b>	<b>-64327</b>

Джерело: складено і розраховано на основі даних бухгалтерської звітності емітента.

Як показав аналіз інших адміністративних і операційних витрат установи банку, у 2021 році їх загальне значення зросло порівняно з 2020 роком із суми 613419 тис.грн. у 2020 році до значення 629626 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році відмічається їх зменшення на суму 64327 тис.грн., або їх сума становила 565299 тис.грн. Найбільша сума припадає на обслуговування основних засобів та на відрахування до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, витрати на рекламу, професійні послуги та послуги зв'язку. Проаналізуємо витрати на надані кредити за досліджувані роки в таблиці 2.34, як витрати на надані послуги установи.

Таблиця 2.34

### Обсяг наданих кредитів А «ОТП Банк» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення			
				Абсолютне (тис.грн.)		Відносне (%)	
	2020	2021	2022	2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
<b>Кредити та аванси банкам, тис. грн.</b>							
Кореспондентські рахунки в банках	13810607	8726887	21913593	-5083720	13186706	-36,8	151,1
Кредити що надані за операціями РЕПО	18469	439822	0	421353	-439822	421353	439822
Кредити в банках	0	6185	0	6185	-6185	6185	-6185
Резерви під очікувані кредитні збитки	1198	43503	193001	42305	149498	42305	343,6
<b>Всього коштів у банках</b>	<b>13628078</b>	<b>9129391</b>	<b>21720592</b>	<b>-4498687</b>	<b>12591201</b>	<b>-33</b>	<b>137</b>
<b>Кредити та аванси клієнтам, тис. грн.</b>							
Кредити юридичним та фізичним-особам підприємцям	21393884	31675452	31268017	10281568	-407435	48	-1,2
Споживчі кредити фізичним особам	8197852	10165908	6896626	1968056	-3269282	24	-32
Іпотечні кредити фізичним особам	1371488	842307	565050	-529181	-277257	-38,5	-33

Заборгованість за фінансовою орендою	385275	326179	265556	-59096	-60623	-15,3	-18,6
Кредити, що надані за операціями РЕПО	0	848801	0	848801	-848801	100	-100
Інші кредити фізичним особам	3478	3689	3253	211	-436	6,0	-11,8
Всього кредитів та аванси клієнтам до вирахування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків	31351977	43862336	38998502	12510359	-4863834	39,9	-11
Резерв на покриття очікуваних кредитних збитків	3713784	3401878	9105602	-311906	5703724	-8,4	167
<b>Всього кредитів та аванси клієнтам</b>	<b>27638193</b>	<b>40460458</b>	<b>29892900</b>	12822265	-10567558	46,4	-26,1

Джерело: складено автором на основі даних бухгалтерської звітності емітента.

Станом на 31 грудня 2022 року Банк не мав в заставі цінні папери за договорами зворотного продажу (РЕПО). Станом на 31 грудня 2021 року Банк отримав в заставу цінні папери за договорами зворотного продажу (РЕПО) номінальною вартістю 439822 тисячі гривень. Станом на 31 грудня 2022 та 2021 років максимальний кредитний ризик за кредитами та авансами банків становив 21720592 тисячі гривень та 9129391 тисячу гривень відповідно. Станом на 31 грудня 2021 та 2020 років максимальний кредитний ризик за кредитами та авансами банків становив 9129391 тисяча гривень та 13628078 тисяч гривень, відповідно. В таблиці 2.35 представимо кошти банків та клієнтів.

Таблиця 2.35

### Кошти банків та клієнтів (депозити) ОТП банку за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне (тис.грн.)		Відносне (%)	
				2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
Кошти банків, тис. грн.							
Кошти банків	132	1225	231	1093	-994	828	-81
<b>Всього коштів</b>	<b>132</b>	<b>1225</b>	<b>231</b>	<b>1093</b>	<b>-994</b>	<b>828</b>	<b>-81</b>
Кошти клієнтів, тис. грн.							
Поточні рахунки за депозитами до запитання	42255518	50554605	69623921	8299087	19069316	19,6	37,7
Страхові депозити	5583004	6510392	8112539	927388	1602147	16,6	24,6
<b>Всього рахунків клієнтів</b>	<b>47838522</b>	<b>57064997</b>	<b>77736460</b>	<b>9226475</b>	<b>20671463</b>	<b>19,2</b>	<b>36,2</b>

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних бухгалтерської звітності емітента.

Станом на 31 грудня 2022 та 2021 років кошти клієнтів у сумі 1047316 тисяч гривень та 1438885 тисяч гривень, відповідно, були використані в якості забезпечення кредитів клієнтам, гарантій, акредитивів та інших операцій, пов'язаних з умовними зобов'язаннями.

В цілому вартість депозитів зростала зі значення 47838522 тис.грн. у 2020 році до 77736460 тис.грн. у 2022 році.

Найбільша частка припадає на поточні рахунки за депозитами до запитання та страхові кредити, а найменша на банківські депозити, або її називають кошти банків.

Відповідно до обраної теми кваліфікаційної роботи в таблиці 2.36 проанлізуємо ефективність формування і використання витрат установи.

Таблиця 2.36

**Показники оцінки ефективності формування і використання витрат АТ  
«ОТП Банк» за 2020-2022 роки**

Показник	Рік			абс. відх. (тис.грн.)		відн. відх. (%)	
	2020	2021	2022	2021/20	2022/21	2021/20	2022/21
<i><b>Аналіз питомої ваги витрат</b></i>							
Операційні витрати на 1 грн. процентного доходу, грн.	0,89	0,83	0,59	-0,06	-0,24	-6,7	-28
Коефіцієнт питомих адміністративних витрат	0,16	0,13	0,08	-0,03	-0,05	-18,75	-38,5
Коефіцієнт питомих витрат на збут	0,06	0,04	0,03	-0,02	-0,01	-33,3	-25
Рівень витрат звичайної діяльності на 1 працівника, грн./особу	1614	1760	2360	146	600	9	34
Коефіцієнт питомих фінансових витрат	0,01	0,02	0,02	0,01	0	100	0
<i><b>Оцінка ефективності формування і використання витрат (ділової активності)</b></i>							
Коефіцієнт залучених ресурсів, %	87,3	84,1	87,2	-3,2	3,1	-3,6	3,6
Коефіцієнт розвитку клієнтської бази, %	96,9	97,1	97,9	0,2	0,8	0,2	0,8
Ефективність витрат банку (Cost Income Ratio), %	73,4	62,5	42,3	-10,9	-20,2	-14,8	-32,3
Коефіцієнт дієздатності банку, грн.	0,65	0,61	0,48	-0,04	-0,13	-6,2	-21,3

Джерело: складено автором за даними економічної звітності АТ «ОТП Банк».

Показник рівня залучення ресурсів характеризує активність банку щодо залучення грошових коштів на фінансовому ринку. Оптимальним є значення 80 – 88 %. Занадто високе значення цього коефіцієнта свідчить про зростання активності банку щодо залучення ресурсів і водночас про підвищення ризикованості банківської діяльності та зниження стабільності банку. Значення показника для ОТП банку є в межах норми і становить 87,3% у 2020 році, 84,1% у 2021 році та 87,2% у 2022 році.

Проаналізуємо рівень розвитку клієнтської бази. Даний коефіцієнт характеризує рівень розвитку клієнтської бази та її частку у залучених і запозичених коштах. Та визначається як частка коштів клієнтів та сумарних зобов'язань банку. Його значення зростало зі значення 96,9% у 2020 році до 97,9% у 2022 році. Показує частку адміністративних та операційних витрат у загальному доході установи та свідчить про зменшення частки зі значення 73,4% у 2020 році до 42,3% у 2022 році.

Коефіцієнт дієдатності установи зменшувався з кожним роком, а це свідчить про зменшення витрат і ростом доходу: у 2020 році показник становив 0,65 грн. витрат на 1 гривню доходу, у 2021 році 0,61 грн., у 2022 році 0,48 грн.

**Управління ризиками, що призводять до додаткових витрат установи,** відіграє важливу роль в системі управління витратами банківської установи через ідентифікацію та оцінку ризиків, що дозволяють банку визначити потенційні загрози та вжити заходів для мінімізації або уникнення непередбачуваних витрат, пов'язаних з цими ризиками.

**Оцінка ризиків установи банку.** Стратегія управління ризиками визначає засади управління всіма суттєвими видами ризику, які ідентифіковані банком, а саме: кредитним ризиком, ризиком ліквідності, ринковими ризиками, юридичним ризиком, ризиком інформаційно-комунікаційних технологій, інформаційної безпеки, ризиком неналежної поведінки, модельним ризиком та ризиком аутсорсингу; стратегічним і репутаційним ризиками.

Найвищим колегіальним органом банку, що здійснює управління ризиками, є Комітет з управління активами й пасивами, який створений згідно з

рішенням Наглядової ради банку. В додатку 3 проаналізуємо всі види ризиків установи ОТП Банк. Оцінка витрат на управління ризиками згідно фінансової звітності установи представлена в таблиці 2.37.

Таблиця 2.37

### Оцінка витрат, що пов'язані з управління ризиками АТ «ОТП Банк»

Показник	Рік			Відхилення	
	2020	2021	2022	абс. (грн.)	
				2021/2020	2022/2021
Ризик ліквідності, млрд.грн.	24,5	24,9	59,1	0,4	34,2
Валютний ризик, млн.грн. (грн./дол.США + 10%)	-6,4	0,7	115,8	7,1	115,1
Процентний ризик у банківській книзі, млн.грн. (гривня 400 б.л./долар США / євро + 200 б.л.)	247,9	140, 5	854,6	-107,4	714,1
Операційний ризик, в тому числі: млн.грн.	40,6	57,4	75,8	16,8	18,4
Внутрішнє шахрайство, млн.грн.	1,6	4,3	0,2	2,7	-4,1
Зовнішнє шахрайство, млн.грн.	12,9	31,4	26,9	18,5	-4,5
Відносини з персоналом та безпека робочого місця, млн.грн.	0	0	0	0	0
Клієнти, продукти і правила ведення бізнесу, млн.грн.	0	1,8	0,4	1,8	-1,4
Катастрофи та публічна безпека, млн.грн.	14,7	13,4	23	-1,3	9,6
Порушення діяльності та збої систем, млн.грн.	1,8	2	2,3	0,2	0,3
Виконання наданні послуг та управління процесами, млн.грн.	8	0,2	22,8	-7,8	22,6

Джерело: складено автором за даними економічної звітності АТ «ОТП Банк».

Витрати, що пов'язані з ризиком ліквідності у 2020 році становили 24,5 млрд.грн., у 2021 році зросли на 0,4 млрд. грн. і становили 24,9 млрд.грн., у 2022 році збільшилися на 34,2 млрд. грн. та становили 59,1 млрд.грн.

Валютний ризик зростав з кожним роком: у 2020 році установа мала значення відємне (-6,4) млн.грн., у 2021 році показник зріс на 7,1 млн.грн. і становив 0,7 млн.грн., у 2022 році збільшився на 115,1 млн.грн. і дорівнював 115,8 млн.грн. Зріс процентний ризик у банківській книзі зі значення 247,9 млн.грн. до показника 854,6 млн.грн.

Витрати на операційний ризик, в структурі яких найбільше витрат припадає на зовнішнє шахрайство та катастрофи і публічну аферту зростали з кожним роком і становили 40,6 млн.грн. у 2020 році та зросли до 75,8 млн.грн. у 2022 році.

Для ефективного планування зменшення витрат діяльності підприємств використовують такі методи дослідження як SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

В таблиці 2.38 наведений SWOT-аналіз діяльності АТ «ОТП Банк», для визначення слабких і сильних сторін підприємства, його можливостей і загроз.

Таблиця 2.38

### Матриця SWOT-аналізу АТ «ОТП Банк»

<p><b>STRENGTHS (сильні сторони)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу.</li> <li>2. Використання нових дистанційних методів роботи (чат-боти, додатки для мобільних телефонів), технологічні нововведення та розробки.</li> <li>3. Діяльність відділень установи в інших країнах.</li> <li>4. Ефективний апарат управління банком.</li> <li>5. Широкий асортимент банківських послуг.</li> <li>6. Висококваліфікований персонал.</li> <li>7. Стабільність банку, довіра клієнтів.</li> <li>8. Широка мережа відділень.</li> <li>9. Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб до 200 тис. грн.</li> <li>10. Присутність на ринку з 1991 року, що формує довіру клієнтів.</li> <li>11. Найкращий роботодавець у банківському секторі (2021).</li> <li>12. 4 місце за часткою ринку України.</li> <li>13. Кращий банк України для рітейлерів.</li> </ol>	<p><b>WEAKNESSES (слабкі сторони)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність «проблемних» кредитів в корпоративному портфелі.</li> <li>2. Відмова від найбільш ризикових «незабезпечених» кредитних продуктів з високою прибутковістю.</li> <li>3. Зменшення періоду кредитування через невчасні платежі клієнтів.</li> <li>4. Збої в роботі OTP Smart або окремих її функцій.</li> <li>5. Значні витрати на утримання відділень.</li> </ol>
<p><b>OPPORTUNITY (можливості)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення нових клієнтів.</li> <li>2. Підтримка банківської сфери НБУ.</li> <li>3. Зниження конкуренції через відгуки клієнтів.</li> <li>4. Зростання доходів населення.</li> <li>5. Покращення стану економіки в перспективі.</li> <li>6. Збільшення попиту на банківські послуги.</li> <li>7. Розробка та впровадження послуг штучного інтелекту (ШІ) у діяльність банку.</li> <li>8. Імплементация нових послуг дистанційного обслуговування банківської мережі банкоматів та у відділеннях.</li> <li>9. Закінчення війни перемогою України, що відкриє нові перспективи в роботі установи та покращить фінансовий рівень життя українців.</li> </ol>	<p><b>THREATS (загрози)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення рівня еміграції робочої сили.</li> <li>2. Втрата клієнтів через російсько-українську війну.</li> <li>3. Активність конкурентів щодо банківського обслуговування, індивідуально для кожного клієнта.</li> <li>4. Нестабільна економіко-політична ситуація в країні.</li> <li>5. Зниження рівня життя населення України.</li> <li>6. Посилення позицій конкурентів.</li> <li>7. Кібератаки.</li> <li>8. Коливання відсоткових ставок на депозити і кредити.</li> <li>9. Вплив всіх видів ризиків: валютного, процентного, ринкового, юридичного, операційного та інших.</li> <li>10. Ріст інфляції, посилення фінансової кризи та зміни в законодавстві України.</li> </ol>

*Джерело: визначено і складено автором.*

На основі проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що АТ «ОТП Банк» має досить стійку позицію на ринку банківських послуг. Товариство формує позитивний імідж у споживачів за рахунок сильних сторін підприємства, зокрема тривалого часу надання банківських послуг,

підвищення якості обслуговування в цілому та ефективної системи управління, наявність широкого асортименту банківських послуг.

Якщо поєднати вирішення питань в області полей **«Можливості і сильні сторони»**, то можна запропонувати: 1) інвестувати у розвиток діджитал-технологій і захист персональних даних; 2) підвищувати продуктивність праці та рівень доходності банку; 3) підвищувати якість обслуговування і масштаби надання послуг корпоративним клієнтам зі сфери онлайн-торгівлі; 4) цифрова трансформація банківських послуг може стати перевагою для залучення молоді та технологічно розвинених клієнтів; 5) збільшення попиту на гривневі депозити може сприяти нарощуванню ресурсної бази банку; 6) запуск інноваційних фінтех-рішень може виокремити ОТП Банк серед конкурентів та залучити нових клієнтів.

Якщо поєднати вирішення питань в області полей **«Сильні сторони і загрози»**, то можна запропонувати: 1) підвищити рівень безпеки кредитних карт через ідентифікацію з використанням сучасних технологій; 2) збільшення частки гривневих активів та зобов'язань, хеджування валютних ризиків; 3) інвестиції в кібербезпеку, встановлення передових систем захисту; 4) приділяти увагу та впроваджувати індивідуальні програми для клієнтів.

Якщо поєднати вирішення питань в області полей **«Слабкі сторони і можливості»**, то можна запропонувати: 1) продаж/переуступка проблемних кредитів; 2) забезпечення ліквідності установи банку; 3) підвищення оборотності кредитних ресурсів; 4) удосконалення програмного забезпечення для безперебійної та зручної роботи у додатку OTP Smart та застосування функціоналу чат-помічників в банківській мережі із голосовим супроводом; 5) запропонувати інноваційні іпотечні програми з використанням цифрових технологій для спрощення процесу.

Якщо поєднати вирішення питань в області полей **«Слабкі сторони і загрози»**, то можна запропонувати: 1) зменшення доходів банку та кількості клієнтів – у 2022 році сума чистого прибутку значно зменшилася порівняно з

2021 роком, що спричинено російсько-українською війною та становила 597106 тис.грн.; 2) зменшення комісійних доходів установи у 2022 році.

Для аналізу виключно зовнішніх факторів впливу застосовують PEST-аналіз. PEST-аналіз (політичний, економічний, соціальний і технологічний) — це метод управління, за допомогою якого банківська установа може надати оцінку основним зовнішнім факторам, які впливають на її діяльність, щоб покращити стан конкурентоспроможності на ринку та адаптуватись до його умов щоб забезпечити належний рівень економічної, фінансової та витратної безпеки підприємства. Результати PEST-аналізу наведені в таблиці 2.39.

Таблиця 2.39

### PEST-аналіз АТ «ОТП Банк»

Політика (P):	Економіка (E):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення політичних реформ та політична нестабільність.</li> <li>2. Зміни законодавства, євроінтеграційний курс.</li> <li>3. Регуляторна політика та залежність від НБУ установи ОТБ Бан</li> <li>4. Сучасні світові тенденції розвитку банк. системи.</li> <li>5. Російсько-українська війна.</li> <li>6. Частина територій де є відділення банку, окуповані рашистами, що спричинило закриття відділень.</li> <li>7. Зруйнована інфраструктура окупованих територій.</li> <li>8. Світові кризові явища і негативні очікування сус-ва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складна економічна ситуація в Україні.</li> <li>2. Інфляційні ризики і динаміка курсу національної валюти - гривні.</li> <li>3. Зміни в податковій системі.</li> <li>4. Зміна рівня доходів населення та його купівельної спроможності.</li> <li>5. Втрата клієнтів через війну.</li> <li>6. Падіння рівня внутрішнього валового продукту та підвищення рівня безробіття населення.</li> </ol>
Соціум (S):	Технологія (T):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміни у базових суспільних цінностях, демографічні зміни та старіння населення, зміна способу/стилю життя.</li> <li>2. Демографічні зміни через пандемію поширення COVID-19 і російсько-українську війну (у тому числі структури населення, темпів його зростання).</li> <li>3. Втрата працездатного населення через окупацію.</li> <li>4. Еміграція населення і внутрішнє переміщення населення, трудова міграція, відтік кваліфікованих кадрів.</li> <li>5. Зміни в цифровій поведінці та перехід до цифрових каналів.</li> <li>6. Рівень фінансової грамотності населення.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цифрова трансформація банківської сфери.</li> <li>2. Розвиток мобільних та інтернет-технологій.</li> <li>3. Кіберзагрози та потреба посилення безпеки даних.</li> <li>4. Конкуренція з боку фінтех-компаній.</li> <li>5. Інновації у платіжних системах та блокчейн-технології.</li> <li>6. Розвиток застосування продуктів ШІ – штучного інтелекту.</li> </ol>

*Джерело: визначено і складено автором.*

На основі проведеного PEST-аналізу для ОТП Банку в Україні можна зробити наступні висновки та рекомендації:

**Політичні фактори:** нестабільна політична ситуація та військовий конфлікт створюють ризики для банківської діяльності; необхідно посилити ризик-менеджмент, резервування та диверсифікацію бізнесу; євроінтеграція відкриває нові можливості, потрібно активніше інтегруватися в європейський фінансовий простір. **Економічні фактори:** волатильність курсу гривні та інфляція вимагають хеджування валютних ризиків та опрацювання антиінфляційних стратегій; зниження доходів населення потребує переорієнтації на менші платоспроможні верстви та пропозицію бюджетних продуктів; можливо активніше розвивати кредитування реального сектора економіки. **Соціальні фактори:** старіння населення вимагає розробки спеціальних продуктів для літніх людей; потрібно підвищувати фінансову грамотність клієнтів через освітні програми; перехід до цифрових каналів обслуговування та зміни споживчої поведінки вимагають розвитку інноваційних дистанційних сервісів. **Технологічні фактори:** цифрова трансформація є ключовим пріоритетом для залучення молодих клієнтів; можливі значні інвестиції у кібербезпеку та захист даних; впровадження технологій блокчейну, відкритих API та біометричної ідентифікації може забезпечити конкурентні переваги.

## **2.5. Правове регулювання процесу управління витратами АТ «ОТП Банк».**

**Нормативно-правове регулювання діяльності банків** – це важлива функція держави, яку вона виконує з метою забезпечення стабільності банківської системи за допомогою пакету нормативних документів.

**Правове регулювання процесу управління витратами банківської установи** - це сукупність законодавчих норм та нормативно-правових актів, що виконують основні вимоги, принципи та правила здійснення управління витратами в установах банків [36-77, 88].

*Правове регулювання процесу управління витратами банківської установи покликане забезпечити наступне:* 1. Утримання банками принципів ефективності, раціональності та економічності при здійсненні витрат. 2. Належний облік і контроль витрат банку. 3. Створення резервів для відшкодування можливих витрат. 4. Формування достовірної управлінської звітності щодо витрат. 5. Розробка та впровадження ефективної системи управління витратами в банку.

Проаналізуємо основні рівні на яких здійснюється нормативне регулювання витрат банківських установ в таблиці 2.40. Основою забезпечення банківського законодавства є **Конституція України** від 28.06.1996 р № 254к/96-ВР. У Конституції України термін "підприємство" не застосовується, а згадується під кількома статтями частково [25]:

Таблиця 2.40

### Рівні забезпечення реалізації регулювання витрат банківських установ

Рівень	Характеристика
Законодавчий рівень <i>Суб'єкт: Президент, Кабінет Міністрів України, Верховна Рада України</i>	Закони України, Постанови та інші.
Рівень Національного Банку України <i>Суб'єкт: Національний банк України</i>	Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні Положення про планування та порядок формування резервів Правила бухгалтерського обліку банківських операцій і валютних Методичні рекомендації щодо управлінської звітності Накази, Повідомлення, Рішення та інші
Рівень саморегулювних організацій. <i>Суб'єкт: Асоціації українських банків, Асоціації «Український кредитно-банківський союз», Форуму провідних фінансових міжнародних інститутів, Української національної іпотечної асоціації, Української міжбанківської асоціації членів платіжних систем «СМА».</i>	Професійна робота над проектами Законів України, змін до законів, а також цілеспрямованої роботи з іншими державними органами щодо прийняття законів. Нормативне забезпечення надійності і стабільності функціонування системи комерційних банків без зниження їх економічної ефективності. Захист і представлення інтересів комерційних банків в органах державної влади, зокрема: зменшення витрат системи комерційних банків, зумовлених тиском і диктатом адміністративних державних органів, шляхом звернення АУБ до суду, використання інших можливостей для розкриття *протиправних дій адміністративних органів.
Внутрішньобанківський рівень <i>Суб'єкти: Банківські установи</i>	Банківська установа на власний розсуд розробляє внутрішнє положення, накази, інструкції організації щодо процесу управління витратами відповідно до законодавства та потреб конкретного банку.

Джерело: складено автором на основі даних мережі інтернет та сайту <https://zakon.rada.gov.ua/>.

Конституція України від 28.06.1996 р. 254к/96-ВР *стаття 41*: «Кожен має право володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю, результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності. Право приватної власності набувається в порядку, визначеному законом. часу і природної якості землі». Мова - про право приватної власності на підприємство [25].

Конституція України від 28.06.1996 р. 254к/96-ВР *стаття 42*: «Держава захищає права споживачів, контроль за якістю і безпекою продукції та всіх видів послуг і робіт, що надаються на території України». Конституція України забезпечує розгляд питання ведення бізнесу або підприємницької діяльності досить частково, а банківська діяльність належить до видів підприємницької діяльності, то розглянемо поняття «підприємство» і акціонерне товариство в законодавчих документах, тому що АТ «ОТП Банк» має саме таку форму власності [25].

Поняття «підприємство» та дослідження інформації пов'язаної із цим поняття, яка не є його визначеннями, але стосується терміну «підприємство», зустрічається в наступних законодавчих документах.

*1. Господарський кодекс України* від 16.01.2003 року № 436-IV в статті 62 міститься таке визначення поняття «підприємство»: "Підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органу місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної діяльності", торговельної, іншої господарської діяльності" [6].

*2. Цивільний кодекс України* від 16.01.2003 року № 435-IV стаття 191 трактує поняття «підприємство - як єдиний майновий комплекс, що використовується для здійснення підприємницької діяльності" [88].

*3. Податковий кодекс України* від 02.12.2010 року № 2755 – VI використовує термін "підприємство" для визначення платників податків [39].

4. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 року № 996-XIV регулює ведення бухгалтерського обліку на підприємствах [46].

Згідно зі *статтею 42 Господарського кодексу України* від 16.01.2003 року № 436-IV, *підприємницькою діяльністю* є самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [6]. Проаналізувавши звітність та організаційно-правову форму АТ «ОТП Банк» можна сказати, що форма власності установи - це акціонерне товариство [35].

*Акціонерне товариство «ОТП БАНК»* - це банк зі 100% іноземним капіталом. 01.06.2006 року було підписано угоду про продаж 100% акцій Банку угорському Відкритому акціонерному товариству «Національний Ощадний і Комерційний Банк» (надалі «OTP Bank Plc.» або «Материнський Банк») [35].

*Закон України "Про акціонерні товариства"* від 27.07.2022 року №2465-IX, встановлює правила створення і діяльності акціонерних товариств як одного з організаційно-правових форм підприємств [40]. Згідно даного Закону України, *акціонерне товариство* – це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

*Закон України «Про банки і банківську діяльність»* від 07.12.2000 року № 2121-III, закріплює елементний склад банківської системи, а також економічні, організаційні та правові засади створення, функціонування та реорганізації чи ліквідації цих установ [42].

Відповідно до ст. 2 ЗУ «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 року № 2121-III в статті 2 - *банківська діяльність* – це залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб [42].

**Учасник (акціонер) Банку.** Станом на 31 грудня 2022 та 2021 років єдиним акціонером Банку виступає OTP Bank Plc. («ОТП Група»), юридична особа за законодавством Угорщини, розташована за адресою: Угорщина, 1051, м. Будапешт, вул. Надор, 16. ОТП Група є провідною фінансовою групою на угорському банківському ринку, яка надає послуги у сфері страхування, нерухомості, факторингу, лізингу і управління інвестиційними й пенсійними фондами. OTP Bank Plc. був заснований в 1949 році як державний ощадний банк. Наприкінці 1990 року банк було реорганізовано в публічну компанію з обмеженою відповідальністю та перейменовано у Національний Ощадний і Комерційний банк. Після приватизації, що розпочалася в 1995 році, частка держави в капіталі банку зменшилась до однієї привілейованої акції. Наразі більшою частиною акцій банку володіють вітчизняні і іноземні інвестори – приватні і інституційні.

**Ліцензії та дозволи Банку.** На підставі ліцензії НБУ №191 від 5 жовтня 2011 року Банк надає повний спектр банківських послуг.

Відповідно до чинного законодавства і на підставі відповідних ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, Банк може здійснювати депозитарну діяльність зберігача цінних паперів та професійну діяльність на фондовому ринку з торгівлі цінними паперами: брокерську діяльність, дилерську діяльність та андеррайтинг.

Банк не здійснює діяльність у сфері матеріального виробництва, торгівлі, страхування, крім виконання функцій страхового посередника. Банк є повним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб [35].

Узагальнюючи правове регулювання підприємства щодо організаційної форми підприємництва, можемо сказати, що банк як акціонерне товариство за період свого функціонування турбується про свою господарську діяльність, тому здійснює її в рамках чинного законодавства.

Правова база регулювання банківської діяльності банку є вкрай актуальною, оскільки установа чітко дотримується всіх вимог законодавства України та нормативних актів Національного банку та наведена в таблиці 2.41.

### Правова база регулювання банківської діяльності АТ «ОТП Банк»

Рівень	Назва документу
Законодавчий рівень  <i>Закони України, Кодекси</i>	<p><b>Закони України:</b> "Про банки і банківську діяльність" від 07.12.2000 року № 2121-III (поточна редакція 08.03.2024 року), "Про акціонерні товариства" від 27.07.2022 року №2465-IX (поточна редакція 08.03.2024 року), «Про фінансові послуги та фінансові компанії» від 14.12.2021 року № 1953-IX (поточна редакція від 01.01.2024 року), «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 06.12.2019 року № 361-IX (поточна редакція від 01.01.2024 року), «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 року № 2155-XIII (поточна редакція 01.01.2024 року), "Про Національний банк України" від 20.05.1999 року № 679-XVI (поточна редакція від 19.04.2024 року), «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг» від 12.09.2019 року № 79-IX (поточна редакція 01.01.2024 року), «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» від 23.02.2012 року № 4452-VI (поточна редакція від 19.04.2024 року), «Про спрощення процедур реорганізації та капіталізації банків» від 23.03.2017 року № 1985-VIII (поточна редакція від 01.07.2021 року), «Про платіжні послуги» від 30.06.2021 року № 1591-IX (поточна редакція від 01.01.2024 року).</p> <p><b>Кодекси:</b> Податковий кодекс України від 02.12.2010 року № 2755 – VI (поточна редакція 01.04.2024 року), Господарський кодекс України від 16.01.2003 року № 436-IV (поточна редакція 08.03.2024 року) та інші.</p>
Рівень Національного Банку України  <i>Положення Методичні рекомендації</i>	<p><b>Положення:</b> Положення про ліцензування банків, затверджене постановою Правління НБУ від 22.12.2018 № 149. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затверджене постановою Правління НБУ від 11.06.2018 № 64. Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України, затверджене постановою Правління НБУ від 10.05.2016 № 311. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, затверджене постановою Правління НБУ від 30.06.16 № 351 Положення про здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України, затверджене постановою Правління НБУ від 22.12.17 № 141</p> <p><b>Методичні рекомендації:</b> Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України, схвалені рішенням Правління НБУ від 03.12.2018 № 814-рш</p>

Джерело: складено автором на основі даних [6,20,25,27,28-30,32-35,39-76,88,90].

**Нормативне забезпечення управління витратами ОТП «Банк».** Банк у своїй діяльності з управління витратами, керується ЗУ «Про банки та банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III [42], «Про акціонерні товариства» 27.07.2022 р. № 2465-IX [40], «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 року № 996-XIV [46], «Про Національний банк України» [33], Господарським і Цивільним Кодексами [6,88], Постановою Правління НБУ «Про затвердження Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України» [60], іншим чинним законодавством України, а також нормативно-правовими актами НБУ та інших

органів виконавчої влади [36-76]. Найвищим колегіальним органом банку, що здійснює управління витратами АТ «ОТП Банк», є Комітет з управління активами й пасивами, відділ бухгалтерії, планово-економічний відділ установи, які створено згідно за рішенням Наглядової ради банку. Доходи і витрати, які визнані банком, згідно із ЗУ «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III, що здійснюються відповідно до законодавства України, з метою відображення їх у фінансовій звітності слід розглядати як доходи і витрати, отримані в результаті операційної, інвестиційної і фінансової діяльності банку [42]. Відповідно до ЗУ «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III та Постанови Правління НБУ «Про затвердження Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України» від 27.02.2018 р. № 17 виділяють види витрат і доходів – таблиця 2.42 [42,60].

Таблиця 2.42

**Витрати (доходи) банківської діяльності відповідно до ЗУ «Про банки і банківську діяльність» та Постанови Правління НБУ «Про затвердження Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України»**

Трактування підвидів витрат
<b>Доходи (витрати) операційної діяльності</b>
<b>Процентні доходи і витрати</b> — операційні доходи і витрати, отримані (сплачені) банком за використання грошових коштів, їх еквівалентів або сум, що заборговані банку (залучені банком), суми яких обчислюються пропорційно часу із застосуванням ефективної ставки відсотка.
<b>Комісійні доходи і витрати</b> — операційні доходи і витрати за наданими (отриманими) послугами, сума яких обчислюється пропорційно сумі активу/ зобов'язання чи є фіксованою.
<b>Прибутки (збитки) від торговельних операцій</b> — результат (прибуток чи збиток) від операцій з купівлі-продажу різних фінансових інструментів.
<b>Дохід у вигляді дивідендів</b> — дохід, який виникає в результаті використання банком цінних паперів з нефіксованим прибутком.
<b>Витрати на формування спеціальних резервів банку</b> — це витрати на покриття можливих збитків від зменшення корисності активів банку та списання безнадійних активів.
<b>Доходи від повернення раніше списаних активів</b> - кошти, що надійшли для погашення заборгованості, яка була визнана банком безнадійною щодо отримання.
<b>Інші операційні доходи і витрати</b> - доходи і витрати від операцій, що не пов'язані з інвестиційною та фінансовою діяльністю, а також ті, що не включені у вищезазначені групи операційних доходів і витрат, зокрема: доходи (витрати) від оперативного лізингу (оренди); витрати за послуги аудиту; витрати на інкасацію; неустойки (штрафи, пені), що отримані (сплачені) за банківськими операціями, інше.
<b>Загальні адміністративні витрати</b> - операційні витрати, пов'язані із забезпеченням діяльності банків. До них належать: витрати на утримання персоналу (заробітна плата, витрати на соціальне забезпечення, обов'язкові нарахування, страхування, додаткові виплати, премії, навчання тощо); амортизація 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 (юридичні, медичні тощо); витрати на зв'язок (поштові, телефонні, факс тощо); сплата податків та інших обов'язкових платежів, крім податку на прибуток та інші витрати, спрямовані на обслуговування та управління банком.

<b>Податок на прибуток</b> - операційні витрати банку, пов'язані із сплатою податку відповідно до чинного законодавства України та з урахуванням вимог міжнародних стандартів бухгалтерського обліку і національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку щодо визнання відстрочених податкових зобов'язань та податкових активів.
<b>Доходи (витрати) інвестиційної діяльності</b>
- доходи (витрати) за операціями із збільшення (зменшення) інвестицій в асоційовані компанії; - доходи (витрати) за операціями із збільшення (зменшення) інвестицій у дочірні установи; - доходи (витрати) від реалізації (придбання) основних засобів та нематеріальних активів тощо.
<b>Доходи (витрати) фінансової діяльності</b>
- доходи (витрати) за операціями з цінними паперами власного боргу; - доходи (витрати) за субординованим боргом; - дивіденди, що сплачені протягом звітного періоду; - доходи, які виникають у результаті випуску інструментів власного капіталу тощо.

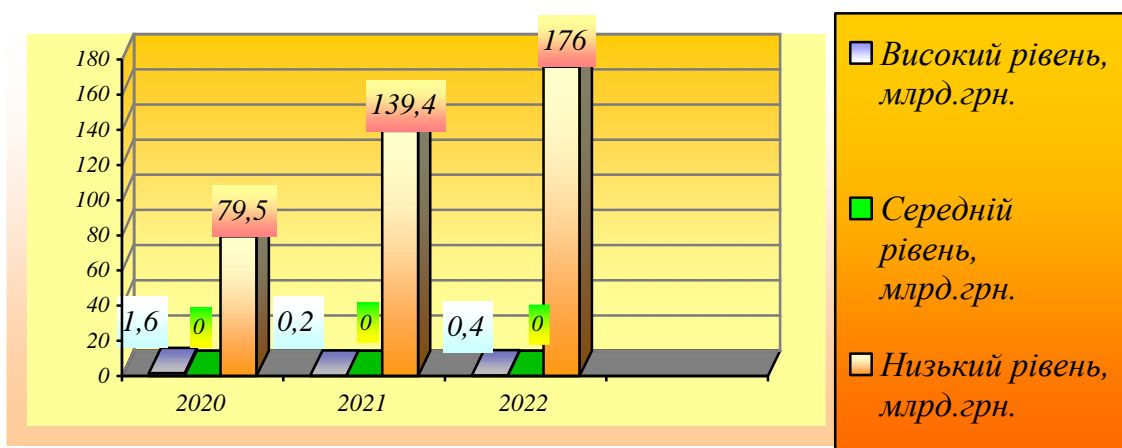
*Джерело: складено автором на основі даних Закону України «Про банки і банківську діяльність» і Постанови Правління НБУ «Про затвердження Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України» [42,60].*

Нормативні документи, що забезпечують регулювання процесів і облік витрат АТ "ОТП Банк", мають високу актуальність з кількох ключових причин - належне регулювання і контроль витрат є запорукою ефективного використання ресурсів та фінансової стійкості банку. Недотримання відповідних нормативів може призвести до негативних витрат, збитків та проблем з ліквідністю, в умовах цифрової трансформації. Пропонуємо розглянути нормативно-правові документи, що забезпечують регулювання і облік витрат АТ «ОТП Банк» в додатку І.

Для управління ризиками в банку створено постійно діючий підрозділ з управління ризиками, що підпорядковується та підзвітний Наглядовій раді банку - **Комітет Наглядової ради з управління ризиками**, що виконує такі функції, як: моніторинг за дотриманням банком установленого сукупного рівня ризик-апетиту та рівня ризик-апетиту щодо кожного з видів ризику; моніторинг впровадження стратегії та політики управління ризиками; контроль за станом виконання заходів щодо оперативного усунення недоліків у функціонуванні системи управління ризиками; контроль за тим, щоб ціноутворення/встановлення тарифів на банківські продукти враховувало бізнес-модель банку та стратегію управління ризиками й інші функції, делеговані йому Наглядовою радою банку.

**Витрати на управління юридичним ризиком** – це ризики виникнення судових спорів з клієнтами, працівниками, контрагентами щодо витрат та

витратних операцій банку, ризику, що відповідають за порушення антимонопольного законодавства, вимог конкурентного права у сфері ціноутворення та встановлення тарифів, ризику втрати ліквідності та платоспроможності через юридичні колізії чи порушення договірної дисципліни контрагентами. За 2020-2022 років ОТП Банк мав витрати, що пов'язані з юридичними ризиками в системі управління витратами (рис. 2.5).



**Рис.2.5. Витрати подій юридичного ризику ОТП Банк за 2020-2022 рр.**

*Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності установи банку.*

Належне юридичне забезпечення та мінімізація управління ризиками є важливою складовою ефективної системи витрат банку. Актуальність правового регулювання діяльності ОТП Банку та регулювання і обліку витрат, постійно зростає в умовах мінливого економічного та регуляторного середовища.

## Висновки до розділу 2

В розділі 2 «Аналіз господарської діяльності і діагностика витрат АТ «ОТП Банк» аналіз проведений на прикладі акціонерного товариства з надання банківських послуг «ОТП Банк», який розпочав свою діяльність в 1949 році та має власну структуру управління. Проведено аналіз історичних подій створення і розвитку АТ «ОТП Банк», досліджено організаційно-правову характеристику установи та структуру акціонерів ОТП Group. Підприємство на ринку України працює з 1998 року, має стійку репутацію соціально відповідальної, надійної та стабільної фінансової установи, що пропонує корпоративним і приватним клієнтам фінансові послуги європейської якості. Проведено аналіз основних

техніко-економічних показників діяльності товариства. Як свідчать розрахунки чистий прибуток банку у 2022 році дорівнював 597106 тис.грн. Проаналізовано номенклатурний портфель послуг банку та послуги, що надаються приватним клієнтам.

Проведено аналіз ресурсного забезпечення АТ «ОТП Банк». Найбільша вартість основних засобів припадала на меблі та обладнання, а найменша - на транспортні засоби. Провели аналіз складу, стану, руху і ефективності використання нематеріальних активів банку. Досліджено склад і динаміку оборотних активів і оцінку ефективності їх використання. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зростав з кожним роком і у 2022 році становив 1,71 обороти. Проаналізували склад працівників. У 2022 році чисельність становила 2213 осіб, що менше на 530 осіб 2021 року. Причиною цього є закриття віддлень ОТП Банку на окупованих територіях, міграція населення. Дослідили мотиваційну систему розвитку персоналу та проаналізували матеріальну і нематеріальну допомогу працівникам банку під час повномасштабної війни. Проведено оцінку фінансового стану банківської установи – а саме – склад і динаміку активів і пасивів банківської установи. Серед активів грошові кошти та їх еквіваленти становлять найбільшу частку, а кошти клієнтів займають найбільшу частку серед всіх зобов'язань банку. Проаналізували складові і структуру власного капіталу установи. Найбільша частка капіталу припадає на статутний капітал установи і становить 6186023 тис.грн. Найбільша частка доходу серед процентних доходів припадала на процентні доходи за кредитами клієнтів. Проаналізували склад регуляторного капіталу АТ «ОТП Банк» тобто наявність достатності капіталу та провели оцінку ефективності його використання. Проведено аналіз рентабельності АТ «ОТП Банк». Так, рентабельність активів у 2021 році дорівнювала 4,26%, у 2022 році показник зменшився до 0,74%, що менше показника 2021 року на 82,6% у відносному виразі. Проведена оцінка показників ліквідності та фінансової стійкості. Коефіцієнт мультиплікатора капіталу зростав з кожним роком, а саме від 6,2 до 7,82. Можна зробити висновок, що фінансова стійкість

банку достатньо забезпечена його капіталом. Відповідно до обраної теми роботи, провели аналіз поточних витрат АТ «ОТП Банк». Так, процентні витрати банку у 2022 році збільшилися на 75,5% і сягали 1981446 тис.грн. Зростали операційні витрати з кожним аналітичним роком: у 2021 році відносно 2020 року збільшилися на 8,9%, у 2022 році відносно 2021 року на 8,1%. Окремо проаналізували склад комісійних та процентних витрат, витрати на оплату праці працівників установи. Зростав фонд оплати праці працівників і у 2022 році становив 1408154 тис.грн. Проведено аналіз інших адміністративних і операційних витрат ОТП Банку. Найбільша сума припадає на обслуговування основних засобів та на відрахування до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, витрати на рекламу, професійні послуги та послуги зв'язку. Проаналізували витрати на надані кредити і депозити. Проанлізували ефективність формування і використання витрат установи. Так, показник рівня залучення ресурсів є в межах норми і становить 87,3% у 2020 році, 84,1% у 2021 році та 87,2% у 2022 році, а показник - рівень розвитку клієнтської бази зростав із 96,9% у 2020 році до 97,9% у 2022 році. Провели дослідження управління ризиками, що призводять до додаткових витрат установи та оцінили витрати, що пов'язані з управління ризиками. Це питання є досить важливим з боку витрат. Тільки на ризик ліквідності у 2022 році припадало 59,1 млрд.грн. Валютний ризик зростав з кожним роком і у 2022 році дорівнював 115,8 млн.грн., витрати на операційний ризик, в структурі яких найбільше витрат припадає на зовнішнє шахрайство та катастрофи і публічну аферту зростали з кожним роком і становили 75,8 млн.грн. у 2022 році. Найвищим колегіальним органом банку, що здійснює управління ризиками, є Комітет з управління активами й пасивами, який створений згідно з рішенням НБУ. Для ефективного планування зменшення витрат діяльності підприємств використали такі методи дослідження як SWOT та PEST-аналіз. ОТП Банку необхідно адаптувати свою діяльність до викликів зовнішнього середовища через технологічну модернізацію, цифрову трансформацію, ризик-менеджмент та інновації в продуктовому портфелі та обслуговуванні.

Провели аналіз правового регулювання діяльності і управління витратами АТ «ОТП Банк». Акціонерне товариство «ОТП Банк» - це банк зі 100% іноземним капіталом. На підставі ліцензії НБУ №191 від 5 жовтня 2011 року Банк надає повний спектр банківських послуг. Банк у своїй діяльності з управління витратами, керується Законами України «Про банки та банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Податковим і Господарським кодексами України та інші, а також нормативно-правовими актами НБУ та інших органів виконавчої влади. Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» проаналізували види витрат і доходів - це витрати і доходи операційної, інвестиційної і фінансової діяльності, які включають в себе підвиди витрат. Проаналізували правову базу регулювання банківської діяльності АТ "ОТП Банк" на законодавчому рівні і рівні НБУ. Протягом 2020-2022 років АТ «ОТП Банк» поніс витрати, які пов'язані з юридичними ризиками в системі управління витратами, які становили 176 млрд.грн.

## РОЗДІЛ ІІІ

### УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЗІ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ АТ «ОТП БАНК»

#### **3.1. Комплекс заходів зі зниження витрат на підприємстві.**

Основне завдання управління витратами на підприємстві – це створення механізму, що забезпечує оптимізацію та мінімізацію витрат підприємства, організації і установ банку шляхом приведення їх у відповідність з обраною прибутковістю [1-21].

*Процес оптимізації діяльності підприємства* - це шляхи пошуку найефективніших методів господарювання, за яких підприємство отримувало б максимальний ефект з мінімальними витратами.

*Оптимізація витрат підприємства* – це безперервний процес планування, обліку, аналізу, контролю витрат та прийняття рішень щодо подальшої економічної політики підприємства з використанням інструментів мотивації працівників на всіх рівнях сформованої організаційної структури.

*Комплекс заходів зі зниження витрат підприємства*- це сукупність різноманітних стратегічних та оперативних дій різних напрямків діяльності підприємства, спрямованих на системне скорочення й оптимізацію всіх видів його витрат без шкоди для якості продукції чи наданих послуг та забезпечення ефективної роботи суб'єкта бізнесу.

Основним завданням і напрямками зменшення витратами є пошук шляхів найефективнішого використання наявних обмежених ресурсів за допомогою планування, калькулювання, обліку і контролю витрат внутрішньовиробничої діяльності установи чи підприємства.

Отже, зниження витрат є важливим завданням для будь-якого підприємства, адже дозволяє збільшити прибуток, посилити конкурентні позиції та створити передумови для подальшого розвитку бізнесу.

*Основні причини та проблеми*, пов'язані зі шляхами зниження витрат на підприємствах в Україні окреслені факторами, які опишемо нижче.

1. *Нестабільна економічна та політична ситуація в країні (воєнні події)* - це створює невизначеність та ускладнює довгострокове планування витрат.

2. *Інфляційні процеси та коливання курсу валют* - це призводить до підвищення вартості імпортованих товарів та послуг, що збільшує витрати підприємств.

3. *Застаріле обладнання та технології* - використання застарілого обладнання та технологій підвищує виробничі витрати через неефективність та високе споживання ресурсів.

4. *Високі ціни на енергоносії та інші ресурси* - енергоємні галузі в Україні стикаються з високими витратами на електроенергію, газ та інші енергоресурси.

5. *Недосконала система логістики та транспортування* - неефективна логістична система призводить до додаткових витрат на транспортування сировини та готової продукції.

6. *Недостатня кваліфікація персоналу* - відсутність необхідних навичок та компетенцій у працівників може негативно впливати на продуктивність та ефективність виробництва.

7. *Бюрократичні перепони та корупція* - бюрократичні бар'єри та корупція можуть збільшувати витрати підприємств на оформлення дозвільних документів, сертифікацію та інші процедури.

8. *Обмежений доступ до фінансових ресурсів* - складність отримання кредитів та інвестицій ускладнює модернізацію виробництва та впровадження енергоефективних технологій.

Успішна стратегія зменшення витрат передбачає комплексний підхід та поєднання різних методів оптимізації на всіх етапах виробничого циклу. Пріоритетним є використання інноваційних рішень для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Проаналізуємо основну мету і обґрунтування її досягнення для

зменшення витрат на підприємстві та представимо на рисунку 3.1.

МЕТА ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ	ОБГРУНТУВАННЯ ДОСЯГНЕННЯ МЕТИ
Підвищення прибутковості та рентабельності діяльності.	Скорочення витрат безпосередньо збільшує прибуток при незмінному рівні доходів.
Зміцнення фінансового стану та покращення платоспроможності.	Економія коштів сприяє покращенню грошових потоків та фінансової стійкості підприємства.
Підвищення конкурентоспроможності продукції/послуг на ринку.	Зниження собівартості дозволяє запропонувати більш привабливу ціну для споживачів.
Оптимізація використання наявних ресурсів та активів.	Ліквідація втрат ресурсів та непродуктивних витрат забезпечує їх раціональне використання.
Створення можливостей для інвестування та розвитку бізнесу.	Вивільнення коштів для інвестицій та розвитку. Заощаджені кошти можна спрямувати на модернізацію виробництва, освоєння нових технологій тощо.
Адаптація до змін ринкової кон'юнктури та мінімізація ризиків.	Гнучке регулювання витрат дає змогу швидко реагувати на коливання попиту та пропозиції. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Ефективне управління витратами позитивно впливає на імідж компанії в очах інвесторів.
Забезпечення стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі.	Зниження витрат створює резерви для нарощування обсягів виробництва та розширення ринків збуту.
Підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства в цілому.	Створює прибуткове середовище бізнесу установи і підприємства.

**Рис.3.1. Основна мета зниження витрат на підприємстві та її обґрунтування**

*Джерело: складено автором на основі накопиченого теоретичного і практичного досвіду.*

**Управління зниженням витрат підприємства** - це ціла самостійна система і вона може більш ефективно працювати у тому випадку, коли наявні ресурси використовуються економно та раціонально. У цьому разі система може забезпечувати активний та системний пошук можливостей щодо зниження витрат, і таким чином забезпечувати розвиток підприємства та підняття його конкурентоспроможності. Відмітимо, що на практиці управління витратами підприємств зводиться до оцінки дотримання кошторису витрат шляхом порівняння фактичних витрат з їх плановою сумою або порівняння витрат звітного періоду з витратами базового періоду [8-21].

Слід відмітити, що основними напрямками поточного управління витратами є:

1) орієнтація на оптимізацію поточних витрат – передбачає здійснення будь-яких витрат, які визнані доцільними з точки зору їх окупності або інших критеріїв;

2) орієнтація на мінімізацію витрат – диференціація витрат на декілька категорій: об'єктивно необхідні витрати; витрати, що підлягають раціональній мінімізації; витрати, що здійснюються за залишковим принципом.

Для успішного зниження витрат українським підприємствам необхідно вжити комплексних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, оптимізацію процесів, модернізацію обладнання та технологій, а також покращення кваліфікації персоналу та доступу до фінансових ресурсів.

Управління витратами передбачає застосування як загальних, так і специфічних методів, які притаманні лише процесу управління витратами та полягає у вивченні концепцій стратегічного управління витратами з ціллю їх зниження. Наведемо основні концепції в додатку I.

Проведений комплексний аналіз витрат підприємства визначає, що в ході господарської діяльності підприємства досягнення конкурентної переваги здійснюється через застосування *напрямів оптимізації витрат*: удосконалення системи управління витратами; оптимізація витрат на оплату праці, підвищення продуктивності праці; удосконалення процесу закупівлі; організація відділу логістики; придбання нового/модернізації старого обладнання; вивчення причин браку; впровадження концепції ланцюга цінностей.

**Регулювання витрат з метою їх зниження**, може відбуватися за такими напрямками, як [1-91]:

1)**продуктовий** (зміна обсягів виробництва, структури продукції, конструкції і технічних характеристик виробів);

2)**ресурсний** (збільшення показника віддачі, коефіцієнта оборотності оборотних активів, продуктивності праці);

3) **організаційний** (зміни в організації виробництва, удосконалення управління підприємством та його структурними підрозділами, інші фактори, що підвищують рівень організації виробництва);

4) **технологічний** (впровадження інноваційної техніки і технології, автоматизація процесів виробництва і управління, тощо).

Представимо комплекс заходів зі зменшення витрат підприємства в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Комплексу заходів зі зниження витрат підприємств і організацій

Напрямок	Заходи
Оптимізація персоналу	Скорочення надлишкового персоналу Перегляд системи оплати праці та скасування непотрібних премій/бонусів Аутсорсинг непрофільних функцій Впровадження дистанційної роботи для зменшення витрат на офіси
Енергозбереження	Модернізація обладнання на більш енергоефективне Встановлення лічильників для контролю споживання енергоресурсів Впровадження систем автоматизації та регулювання енергоспоживання Перехід на альтернативні джерела енергії (сонячні панелі, теплові насоси)
Оптимізація виробничих процесів	Автоматизація та роботизація виробництва та діяльності Впровадження ресурсозберігаючих технологій Оптимізація логістичних ланцюгів та складських запасів Скорочення виробничих відходів та втрат
Переоцінка витрат	Аналіз та скорочення неперіоритетних витрат Перегляд договорів оренди, страхування, комунальних послуг Оптимізація маркетингових та рекламних бюджетів Обмеження витрат на відрядження, представницькі витрати
Цифрова трансформація	Впровадження цифрових технологій для оптимізації процесів, роботизація процесів Переведення документообігу в електронний формат Використання хмарних сервісів замість власної ІТ-інфраструктури Автоматизація бізнес-процесів та аналітики
Реструктуризація активів	Продаж непрофільних активів Оптимізація виробничих потужностей Консолідація офісних приміщень Списання застарілих основних засобів
Фінансове управління	Оптимізація податкового планування Управління дебіторською заборгованістю Перегляд кредитного портфеля Залучення більш вигідного фінансування
Співпраця та партнерства	Об'єднання ресурсів та компетенцій з іншими компаніями Створення стратегічних альянсів та спільних підприємств

Джерело: складено автором на основі даних мережі інтернет.

Ці заходи дозволять українським підприємствам раціоналізувати витрати, оптимізувати процеси та адаптуватися до мінливих ринкових умов. Однак вибір конкретних заходів залежатиме від розміру компанії, сфери діяльності та наявних ресурсів.

**Напрямки зниження витрат банківських установ.** Для успішного функціонування підприємства, керівники повинні більше уваги приділити налагодженню системи управління витратами, застосовувати нові заходи і напрями оптимізації витрат, необхідно вивчати і застосовувати досвід вітчизняних і зарубіжних компаній.

*Вітчизняний та зарубіжний досвід зменшення витрат банківських установ.* Зниження витрат є одним із ключових пріоритетів для банків як в Україні, так і за кордоном у складних економічних умовах. Одночасно вивчаються і причини допущених перевитрат та виявляються резерви більш економного витрачання коштів в перспективі. При необхідності приймаються рішення, спрямовані на скорочення тих чи інших витрат залежно від їх затвердження Правлінням або Радою банку [35]. Розглянемо досвід зниження витрат банківських установ за кордоном та в Україні.

**Закордонний досвід. Цифрова трансформація:** багато зарубіжних банків активно інвестують у цифрові технології, такі як мобільний банкінг, чат-боти, штучний інтелект (ШІ) та хмарні рішення. Це дозволяє автоматизувати процеси, скоротити витрати на персонал та утримання відділень.

**Оптимізація мережі відділень:** Банки в США, Європі та Азії закривають частину своїх відділень, особливо в районах з низькою прибутковістю, заохочуючи клієнтів користуватися цифровими каналами обслуговування [1-21].

**Аутсорсинг непрофільних функцій:** передача непрофільних операцій, таких як ІТ-підтримка, обробка даних або кол-центри, на аутсорсинг допомагає знизити витрати на персонал та інфраструктуру.

*Злиття та поглинання:* консолідація банків через злиття та поглинання дозволяє досягти економії за рахунок масштабу та усунення дублювання функцій.

*Управління персоналом:* банки за кордоном часто вдаються до скорочення штату, замороження найму та оптимізації компенсаційних пакетів для зниження витрат на персонал.

***Вітчизняний досвід. Цифровізація:*** українські банки активно розвивають цифрові канали обслуговування, такі як мобільні додатки та інтернет-банкінг, що дозволяє зменшити витрати на відділення та персонал.

*Оптимізація мережі відділень:* багато банків в Україні закрили частину своїх відділень протягом останніх років, особливо в зв'язку з війною. Це допомагає зменшити витрати на оренду, комунальні послуги та персонал.

*Автоматизація процесів:* впровадження систем автоматизації банківських процесів, таких як скорингові системи, електронний документообіг та автоматизація бек-офісних операцій, дозволяє зменшити потребу в ручній праці та скоротити витрати.

*Скорочення персоналу:* на жаль, у зв'язку зі складною економічною ситуацією в Україні, багато банків були змушені вдатися до скорочення персоналу для зменшення витрат на заробітну плату.

*Енергозбереження:* банки фокусуються на впровадженні енергоефективних технологій у своїх відділеннях та офісах для зниження витрат на комунальні послуги.

*Реструктуризація активів:* деякі українські банки були змушені провести реструктуризацію кредитного портфеля, продаж непрофільних активів та списання безнадійної заборгованості для оптимізації своїх балансів.

Зауважимо, що практично в кожному банку є резерви для зниження витрат до раціонального рівня, що дозволяє забезпечити зростання фінансово-економічної ефективності діяльності банку і підвищення його конкурентоздатності. Такий підхід до витрат дасть змогу банківській установі встановлювати вигідні і диференційовані тарифи.

Загалом, як в Україні, так і за кордоном, банки застосовують комбінацію цифрових технологій, оптимізації мережі, автоматизації процесів, управління персоналом та реструктуризації активів для зниження витрат та підвищення ефективності в складних економічних умовах.

Зараз у зв'язку зі складною економічною ситуацією в Україні, спричиненою війною, банки змушені вживати низку заходів для зменшення витрат та оптимізації своєї діяльності. Комплекс заходів для зменшення витрат банківських установ представимо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Комплекс заходів зниження витрат банківських установ

Напрямок	Заходи
<b>Оптимізація відділень та персоналу:</b>	Закриття частини відділень у менш прибуткових регіонах, регіонах військових дій Скорочення штату працівників відділень установи Перехід на цифрові канали обслуговування (мобільні додатки, інтернет-банкінг, голосові-чат помічники)
<b>Автоматизація та цифровізація процесів:</b>	Впровадження систем електронного документообігу Використання чат-ботів та голосових-асистентів (VoiceAssistant) для обслуговування клієнтів Автоматизація бек-офісних (закритих) операцій та обробки даних
<b>Оптимізація ІТ-інфраструктури:</b>	Перехід на хмарні рішення для зменшення витрат на обладнання Консолідація та модернізація ІТ-систем Використання відкритого програмного забезпечення
<b>Управління ризиками та безпекою:</b>	Посилення заходів кібербезпеки для запобігання витратам через атаки Удосконалення систем управління ризиками Автоматизація процесів комплаєнс (дотримання нормативних вимог)
<b>Оптимізація маркетингових витрат:</b>	Перехід на цифровий маркетинг (соціальні мережі, контекстна реклама) Скорочення витрат на традиційну рекламу Використання таргетованих маркетингових кампаній
<b>Реструктуризація та продаж активів:</b>	Продаж непрофільних активів (нерухомості, дочірніх компаній) Реструктуризація кредитного портфеля та списання безнадійної заборгованості
<b>Оптимізація процесів закупівель та постачання:</b>	Централізація закупівель для отримання кращих цін Перегляд договорів з постачальниками та пошук більш вигідних умов
<b>Енергоефективність та ресурсозбереження:</b>	Впровадження енергоефективних технологій у відділеннях та офісах Оптимізація використання ресурсів (електрика, вода, папір)

Джерело: складено автором на основі даних [1-21, 91,92].

Ці заходи допоможуть банківським установам скоротити операційні витрати, підвищити ефективність та забезпечити стабільність у складних

економічних умовах. Проте їх реалізація вимагає ретельного планування та зважених рішень для збереження якості обслуговування клієнтів.

*Однак є ряд об'єктивних факторів, під впливом яких банк змушений збільшувати витрати:*

- 1) імідж банку;
- 2) необхідність “йти в ногу з часом”, формуючи свою матеріальну і нематеріальну бази;
- 3) потреба у висококваліфікованих, а відповідно і високооплачуваних фахівцях;
- 4) ризики, що виникають в управлінні (валютний, юридичний, операційний, ринковий, ліквідності і інші) та інші.

Отже, перед банками стоїть завдання не тільки знижувати рівень поточних та майбутніх витрат, але, що дуже важливо, і оптимізувати їх адекватно до цілей та завдань фінансової діяльності, реалізація яких можлива тільки на основі оцінки витрат і ефективного управління ними.

**Проблематика виникнення додаткових витрат АТ «ОТП Банк» для обґрунтування пропозиції розроблення нового проєкту кваліфікаційної роботи.**

1. Із початком військових дій АТ «ОТП Банк» застосував План забезпечення безперервної діяльності, певні елементи якого були адаптовані до фактичного перебігу подій, в тому числі атак на енергетичну інфраструктуру України, а в II кварталі було створено й застосовано *План дій у період запровадження воєнного стану* [35].

2. Щодо роботи персоналу максимально використовується принцип віддаленої роботи, значна частина критичного персоналу, яка забезпечує операційну діяльність банку, була переміщена на безпечну частину України та, значною мірою, поза межі України. Щодо інфраструктури банку, ключові локації та 50 відділень із 73 відділення банку, які продовжують надання банківських послуг, були забезпечені альтернативними джерелами енергозабезпечення.

3. У питанні функціонування інфраструктури інформаційних технологій та інформаційної безпеки, банк дотримується вимог щодо наявності центрів обробки інформації, географічно віддалених один від одного, та запровадив, не тільки зберігання інформації на серверних носіях у «хмарі», а й поступовий перехід до паралельного проведення банківських операцій в наземній фізичній інфраструктурі й у середовищі віртуальних «хмарних» технологій.

4. Чистий ефект непередбачуваних втрат від подій операційного ризику, які були ідентифіковані в 2022 році, зріс до 2,3 млрд грн. Проте значно змінилась структура втрат: майже 99% втрат – це наслідки військових дій, а саме кредитний ризик, спричинений операційним ризиком, в сумі відрахувань до резервів на покриття кредитних ризиків, за якими зафіксовані факти пошкодження майна позичальника та/або втрати контролю за майном позичальника на тимчасово окупованих територіях.

Банк завершив розрахунки вимог до капіталу на покриття операційних ризиків, які банки України зобов'язані розраховувати з 2022 року як коефіцієнт 15% від суми трьох компонентів:

- 1) компонент чистих процентних доходів/витрат і дивідендів;
- 2) сервісний компонент;
- 3) фінансовий компонент.

Вимоги до капіталу на покриття операційних ризиків на 2022 рік становлять 854,6 млн грн, менше 8% від регулятивного капіталу банку станом на кінець 2022 року, проте протягом 2023 року лише 50% від цієї вимоги буде враховуватись у процесі розрахунку капіталу банку. Як показав накопичений досвід діяльності АТ «ОПТ Банк», проведений аналіз роботи установи і показників, оцінка витрат АТ «ОПТ Банк» рівень витрат на ризики операційного і юридичного характеру, що становлять 854,6 млн.грн., важливу роль відіграють процеси диджиталізації, цифровізації та штучного інтелекту, особливо в контексті емоційного інтелекту (соціальні лоти, проєкти), і важливі актуальності набувають сьогодні в умовах воєнних подій.

Як показує практичний аналіз процесів діджиталізації АТ «ОТП Банк», в установі практика використання функціональних можливостей банкоматів АТ «ОТП Банк» за рахунок інтеграції «голосового чат-помічника» не застосовується. Пропонуємо власні позиції зосередити в даному напрямку дослідження, з метою зниження витрат установи банку.

### **3.2. Проєкт розширення функціональних можливостей банкоматів АТ «ОТП Банк» за рахунок інтеграції «голосового чат-помічника» з метою зниження витрат установи.**

Роль штучного інтелекту, процесів діджиталізації і цифровізації у банківській сфері нині є вкрай актуальною.

Впровадження цих технологій дозволяє банкам суттєво зменшити витрати на ведення операцій.

Автоматизація рутинних процесів, використання аналітики великих даних та хмарних обчислень оптимізують внутрішні процеси та підвищують ефективність роботи банків.

Водночас цифрові канали обслуговування клієнтів сприяють економії ресурсів порівняно з традиційними відділеннями, знижуючи загальні операційні витрати організацій.

Спираючись на офіційні джерела вітчизняних банків, журналом Banker.ua у жовтні 2022 р. було опубліковано рейтинг банків за темпами діджиталізації банківського сектору.

У рейтингу загалом було представлено 20 українських банківських установ, з яких 16 комерційні банки і чотири – державні.

Відповідний рейтинг складається з таких чотирьох основних розділів – популярність бренду банківської установи в мережі Інтернет, частота відвідуваності сайтів, кількість підписників банку у соціальних мережах, кількість завантажень мобільних додатків (App Store та Google Play) [35].

Топ-20 банків України за темпами діджиталізації за 10 місяців 2022 року наведено у таблиці 3.3.

АТ «ОТП Банк» займає 10 місце за темпами діджиталізації, цифровізації та використання штучного інтелекту в Україні серед комерційних банків.

Таблиця 3.3

**ТОП-20 банків України за темпами діджиталізації за 10 місяців 2022 року**

Банк	Найпопулярніші сайти банків			Кількість запитів, середня кількість	За кількістю підписників у соц. мережах, тис. осіб	Кількість та рівень оцінок мобільних додатків для клієнтів-фізичних осіб					
	SimilarWeb Traffic	Similar Web Country Rank	Similar Web Category Rank			App Store		Google Play			Місце в категорії «Фінанси»
						Кількість оцінок	Місце в категорії «Фінанси»	Кількість оцінок	Кількість завантажень	Місце в категорії «Фінанси»	
<b>Державні банки</b>											
<b>1.Приватбанк</b>	14200000	51	1	9940800	330,5	129 тис.	1	737 тис.	10 млн+	2	
<b>2.Ощадбанк</b>	3400000	158	2	6719880	322,3	2,3 тис.	3	22 тис.	1 млн.+	25	
<b>3.Укргазбанк</b>	892800	762	15	1354800	164	1,3 тис.	27	8 тис.	1 млн.+	1	
<b>4.Укрексімбанк</b>	240100	2,877	45	260400	18,3	134	72 (в категорії «Бізнес»)	1 тис.	100 тис+	81	
<b>Комерційні банки</b>											
<b>1.Райффайзен Банк</b>	2800000	253	1	1450200	115,2	45 тис.	11	32 тис.	1 млн.+	7	
<b>2.Монобанк</b>	2100000	470	9	2706000	210,8	468 тис.	2	724 тис.	5 млн.+	3	
<b>3.УКRSIBBANK</b>	1700000	430	7	2737200	149,9	76 тис.	23	73 тис.	1 млн.+	8	
<b>4.ПУМБ</b>	1100000	620	10	2152200	176,3	25 тис.	10	132 тис.	1 млн.+	14	
<b>5.Альфа-Банк</b>	922200	829	17	3097200	118,5	5,8 тис.	8	27 тис.	1 млн.+	5	
<b>6.А-Банк</b>	766200	836	917	1765200	44,6	63 тис.	9	113 тис.	1 млн.+	10	
<b>7.Кредобанк</b>	403600	1468	27	871200	30,8	314	53	1 тис.	100 тис.+	67	
<b>8.Креді Агріколь</b>	368000	1485	29	296400	91,6	8,9 тис.	99	11 тис.	100 тис.+	73	
<b>9.IBOX BANK</b>	227000	2438	39	4800	5,1	56	113	58	5 тис.+	190	
<b>10.ОТП Банк</b>	<b>229800</b>	<b>4116</b>	<b>62</b>	<b>121200</b>	<b>68,5</b>	<b>772</b>	<b>43</b>	<b>5 тис.</b>	<b>500 тис.+</b>	<b>22 (категорія «Бізнес»)</b>	
<b>11.Конкорд банк</b>	193300	4041	68	91200	14,0	2,5 тис.	33	3 тис.	100 тис.+	35	
<b>12.Південний</b>	170800	4078	25	104280	66,9	411	169	1 тис.	10 тис.+	45	
<b>13.ТАСКОМБАНК</b>	175600	5206	79	594360	217,9	227	106	1 тис.	100 тис.+	103	
<b>14.ІДЕЯ Банк</b>	166400	4998	76	296400	59,8	192	69	4 тис.	500 тис.+	62	
<b>15.Кредит Дніпро</b>	58800	12177	152	51840	7,6	1,4 тис.	151	1 тис.	100 тис.+	138	
<b>16.ПРАВЕКС БАНК</b>	30100	31197	297	153840	24,9	111	н/д	508	10 тис.+	275	

Джерело: складено автором на основі даних [33, 35]

Як свідчать статистичні дані таблиці 3.3, АТ «ОТП Банк» займає 10 місце, а отже можна стверджувати, що керівництву підприємства варто розглядати напрямки удосконалення процесів диджиталізації, цифровізації та штучного інтелекту, з метою зменшення витрат діяльності установи.

Одним із методів організації зменшення витрат підприємства є **бенчмаркінг** – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей («out-ofbox») із метою розвитку підприємства [1-21].

Бенчмаркінг дозволяє використовувати досвід успішних компанії та допомагає досягти в деяких випадках значно вищих результатів. Одним із видів бенчмаркінгу є бенчмаркінг витрат, який дає можливість встановити загальні витрати виробництва певного товару в будь-якій країні чи галузі.

**Переваги використання чат-ботів, його види та досвід використання в банківському секторі.** Події 2020 року призвели до відродження інтересу до чат-ботів великих міжнародних підприємств у таких галузях, як охорона здоров'я, кібербезпека та фінанси.

Банківський сектор був особливо помітним у розробці алгоритмів чат-ботів для зручностей зацікавлених сторін як B2C, так і B2B. Виходячи з отриманих даних, 45% галузевих експертів заявили, що робо-консультанти або чат-боти матимуть величезний вплив на майбутнє банківської справи. 58% громадян США заявили, що до 2025 року вони будуть регулярно користуватися робо-консультантами, що спонукає банківський сектор адаптуватися до очікувань. Розглянемо важливість чат-ботів у банківській сфері та реальне застосування цієї технології у 2022 році.

**Види чат-ботів, які зустрічаються в банківському секторі.** Застосування ШІ (штучного інтелекту) чат-боту у банківському секторі відрізняється залежно від ситуації. Завдяки машинному навчанню чат-боти можуть вчитися на власному досвіді та ефективніше обробляти заявки в службу підтримки. Таким чином, виділяють кілька різних чат-ботів в банківському секторі – це віртуальний агент, віртуальний помічник, чат-бот для найбільш

поширених запитань (FAQ). Варто проаналізувати зарубіжний досвід використання в світі голосових чат-помічників в банкоматах банків, які надають детальні інструкції щодо виконання банківських операцій для людей, які не володіють навичками у використанні банкоматів та не вміють здійснювати банківські операції з пластиковими картками, або не обізнані з приводу здійснення всіх операцій і інші.

**Зарубіжний досвід.** Використання голосових чат-помічників в банкоматах для надання детальних інструкцій виконання операцій є не досить поширеною практикою у багатьох країнах світу. Так, наприклад, в світі широко використовується практика сучасного рішення для забезпечення більшої доступності до користування людей, з використанням Платформи Voicium, що забезпечує зв'язок із навколишніми технологіями інтегрованими зі смартфоном користувача. У світі є голосовий супровід в банкоматах. Банкомати з голосовим супроводом є в більшості великих банків, таких як Citigroup, Bank of America, JPMorgan Chase тощо, мають функцію голосового супроводу операцій. Банкомати в багатьох країнах, наприклад, США, Канада, Велика Британія, Німеччина, Франція, Японія, Китай та інших, пропонують голосове озвучування дій для зручності користувачів в смартфонах.

**Український досвід.** На жаль, в Україні на поточний момент використання голосових чат-помічників в банкоматах ще не є поширеною практикою. Банкомати в нашій країні покладаються на текстові та графічні інструкції на екрані. Однак, деякі українські банки вже розпочали пілотні проєкти або тестування впровадження голосових інструкцій у своїх банкоматах. Наприклад:

*1. Приват Банк.* У 2021 році Приват Банк оголосив про плани встановити голосові помічники в нових моделях своїх банкоматів – пілотний проєкт, але не реалізований. Ця функція має надавати аудіо-інструкції українською та англійською мовами для полегшення користування банкоматами, особливо, людям похилого віку та особам з порушеннями зору. Фактом є те, що

Приватбанк здійснює заміну банкоматів старого зразка на нові банкомати Cash Recycling (tech.informator.ua) [33].

*2.Ощадбанк.* В мережі інтернет, є інформація стосовно планів Ощадбанку, щодо розгляду можливості впровадження голосових підказок у банкомати. Однак поки що немає офіційної інформації про реалізацію проєкту.

*Як показує практичний аналіз процесів діджиталізації АТ «ОТП Банк», в установі практика використання функціональних можливостей банкоматів АТ «ОТП Банк» за рахунок інтеграції «голосового чат-помічника» не застосовується. Йдеться про нову функцію, яка буде додана до існуючих банкоматів - голосовий помічник або асистент, що надаватиме голосові інструкції та підтримку клієнтам під час виконання банківських операцій.*

Доказом тому, що ОТП банк не має такого функціоналу, є аналіз практичного досвіду застосування існуючих діджитал-продуктів, які проаналізуємо нижче – саме це і є доказом актуальності впровадження заходу в кваліфікаційній роботі.

**Досвід процесів діджиталізації, цифровізації, ШІ (штучного інтелекту) та Premium banking АТ «ОТП Банк».** ОТП Банк увійшов у 2022 рік добре адаптованим до нового середовища, з розумінням нових викликів та навичками управління процесами в «умовах віддаленої роботи».

Разом зі злагодженою роботою команди та виваженою політикою з управління ризиками це дало можливість ОТП Банку довести свою здатність до операційної безперервності в умовах повномасштабної війни [35].

**Premium banking в умовах воєнного стану.** У 2022 році напрям Premium banking був зосереджений на поліпшенні якості послуг і сервісів. З цією метою багато часу було приділено спілкуванню з преміальними клієнтами, проведенню опитувань і глибоких інтерв'ю для розуміння їхніх потреб та болів, що виникають у процесі обслуговування [35]. Відбулося оновлення концепту Premium banking 2022, у межах якого преміальні клієнти отримали:

1)можливість консультації у двох преміальних менеджерів – у відділенні та в Інформаційному центрі. Роль преміального менеджера у відділенні –

відповідати на складні запити клієнтів і знаходити рішення для примноження їхніх коштів, а роль онлайн-менеджера – швидко й ефективно розв'язувати просте питання клієнта;

2) живе спілкування з онлайн-менеджером в окремому преміальному чаті OTP Bank Viber або Telegram;

3) комфортні консультації за відеодзвінком – за бажанням клієнта. Це допомогло наочно продемонструвати клієнтами такі важливі питання, як конвертація при розрахунках за кордоном чи як працює кредитна лінія.

У межах нового концепту Premium banking у 2022 році було створено диджитал-помічника для преміальних менеджерів на базі чату OTP Bank, який дає змогу преміальному менеджеру у відділенні передавати запити преміальних клієнтів онлайн-менеджеру для швидкого їх задоволення. Попри воєнний стан кількість преміальних клієнтів ОТП Банку виросла на 12% (5878 нових преміальних клієнтів), а преміальний бізнес посідає перше місце у структурі доходів по бізнес-лініях (31%).

Private banking та інвестиційний банкінг – це слова синоніми, та незважаючи на тимчасові обмеження на проведення деяких інвестиційних операцій. З кінця 2021 року й до початку введення воєнного стану клієнти банку стали акціонерами всесвітньо відомих брендів завдяки купівлі цінних паперів на міжнародних ринках, де ОТП Банк узяв на себе роль брокера. Банк реалізував понад 300 угод на суму майже 8 млн дол. США, що дало змогу ефективно диверсифікувати заощадження. А протягом лише 2022 року клієнти банку щоквартально отримували дивіденди від здійснених раніше інвестицій. Деякі обмеження є тимчасовими, тож є перспектива у майбутньому, що клієнти повернуться до міжнародних ринків інвестицій, а також потрібно враховувати те, що зацікавленість у державних цінних облігаціях є постійно високою серед клієнтів Private banking.

Тому в 2022 році ОТП банк максимально автоматизував всі внутрішні процеси з цінними паперами на базі Creatio і наразі займається розробленням інвестиційного мобільного застосунку на базі мобільного банкінгу OTP Bank

UA. Уже наприкінці 2023-2024 роках заплановано старт продажу державних облігацій через мобільний застосунок, що допоможе максимально спростити всі процеси для клієнтів і збільшити кількість проведених угод. Допомога країні у воєнний час через придбання державних цінних паперів – першочергове завдання, тому увага керівництва установи, спрямована саме на просування ОВДП серед наших клієнтів.

ОТП Банк – традиційний лідер у наданні клієнтам найширших можливостей, тож Private Banking ОТП Банку в рейтингу «25 провідних банків під час війни» за версією Financial Club Awards 2022 було визнано найкращим «Преміальним банкінгом». Стратегію розвитку Private Banking та інвестиційного банкінгу, в тому числі на 2024 рік, складено в межах загальногрупової стратегії розвитку Global Markets OTP Bank, звичайно, з урахуванням ситуації в країні, законодавства, особливостей та культури місцевих ринків. При впровадженні диджитальних сервісів і продуктів команда OTP Bank корелює свої підходи з 4 аспектами клієнтських цінностей.

Про це розповів член правління OTP Bank, Олег Клименко, під час конференції Digitalization banking: the next stage – 2024, організованої International Financial Club BANKIR. Аспекти клієнтських цінностей при впровадженні диджитальних сервісів і продуктів наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

### Аспекти клієнтських цінностей при впровадженні диджитальних сервісів і продуктів АТ «ОТП Банк»

<i>Функціональний</i>	<i>Робота з емоціями (емоційний інтелект)</i>
Digital продукт повинен мати гарну операційну базу	Виділяють 8 різних емоцій. <i>Приклад:</i> коли клієнт телефонує, менеджер по тембру голосу «трекає» його настрій. ШІ дозволяє оператору найкраще орієнтуватися в ситуації.
<i>Life-change</i>	<i>Social</i>
Допомагає клієнтам вчитися користуватися новими продуктами, що підвищують рівень життя. <i>Приклад:</i> купівля ОВДП онлайн на аукціонах Міністерства фінансів у застосунку OTP Bank UA. У 2024 році (офіційна інформація є на сайті ОТП банку).	Цифровий продукт залучає клієнта до соціальної місії. <i>Приклад:</i> благодійний аукціон у застосунку OTP Bank UA, під час якого на користь Superhumans Center було зібрано 5,8 млн грн. у 2023 році.

*Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності емітента цінних паперів.*

### Мобільні застосунки та чат-боти месенджерів АТ «ОТП Банк».

Отримати відповідь на питання клієнта ОТП Банку можна через чат-бот зручного для клієнта месенджера або мобільний застосунок (рис. 3.2).

ЧАТ-БОТИ МЕСЕНДЖЕРІВ		
Facebook: otpbank.ua/facebook	Telegram: otpbank.ua/telegram	Viber: otpbank.ua/viber
МОБІЛЬНІ ЗАСТОСУНКИ		
ОТП Bank UA	ОТП Smart	Для юридичних осіб та підприємців – Click OTPay

Рис.3.2. Чат-боти та мобільні застосунки АТ «ОТП Банк» [35]

Як показує практичний аналіз процесів діджиталізації АТ «ОТП Банк», в установі практика використання функціональних можливостей банкоматів АТ «ОТП Банк» за рахунок інтеграції «голосового чат-помічника» не застосовується. Йдеться про нову функцію, яка буде додана до існуючих банкоматів - голосовий помічник або асистент, що надаватиме голосові інструкції та підтримку клієнтам під час виконання банківських операцій.

**Переваги від впровадження проєкту** функціональних можливостей банкоматів для АТ «ОТП Банк» за рахунок інтеграції «голосового чат-помічника». Як зазначалося, у зв'язку з російсько-українською війною багато банківських установ, в тому числі і АТ «ОТП Банк», вимушені були закрити відділення банків в окупованих територіях, що призвело до вивільнення працівників та скорочення відділень установи. Впровадження голосових чат-помічників у банкоматах є особливо актуальним в Україні з певних причин: забезпечення доступності банківських послуг, полегшення доступу для вразливих груп населення, економія ресурсів банку і витрат, підвищення безпеки, впровадження інновацій. Станом на 01.01.2024 року кількість відділень АТ «ОТП Банк» становить 73 відділення. Перевага голосових помічників полягає в їх доступності цілодобово, можливості надавати детальні інструкції різними мовами та адаптуватися до потреб різних груп клієнтів. Це забезпечує безперервний доступ до банківських послуг. Впровадження

голосових чат-помічників у банкоматах зможе допомогти банку заощадити кошти в кількох напрямках наведених в таблиці 3.8.

**Економія витрат світових банків внаслідок застосування голосових чат-помічників.** Наприклад, Bank of America заощадив близько \$3 мільярдів за 10 років після впровадження цієї технології. Wells Fargo зекономив \$20 мільйонів на рік завдяки зменшенню витрат на персонал та підтримку клієнтів, внаслідок впровадження голосових чат-асистентів. Світова практика показує ріст процентних доходів установ від 0,01% до 15% протягом певного періоду часу і в залежності від витрат на форс-мажори та ризики, які виникають. Переваги і зменшення витрат для АТ «ОТП Банк» від проєкту впровадження голосових чат-помічників наведемо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Переваги і зменшення витрат для АТ «ОТП Банк» від проєкту впровадження голосових чат-помічників**

Перевага	Зміст переваги
Скорочення витрат на обслуговування клієнтів у відділеннях	Голосові інструкції в банкоматах полегшують користування для клієнтів, особливо людей похилого віку та осіб з обмеженими можливостями. Це зменшує кількість звернень до працівників відділень для отримання допомоги у використанні банкоматів (економія заробітної плати).
Витрати на обслуговування клієнтів у call-центрах	Клієнти можуть отримувати інструкції безпосередньо від банкомату Зменшується кількість дзвінків у call-центр для отримання допомоги з використанням банкоматів.
Зменшення витрат на друк інструкцій та рекламних матеріалів	Голосові інструкції замінюють необхідність у друкованих посібниках. Економія на витратних матеріалах, папері та витратах на друк.
Підвищення ефективності банківських операцій	Клієнти швидше та легше виконують операції в банкоматах завдяки голосовим підказкам. Потенційна економія часу та ресурсів.
Покращення задоволеності клієнтів	Голосові помічники забезпечують зручний та доступний досвід для всіх клієнтів. Задоволені клієнти з більшою ймовірністю залишаться лояльними до банку. Це може зберегти витрати на залучення нових клієнтів.
Зменшення ризиків помилок та шахрайства	Чіткі голосові інструкції знижують ризик помилкових операцій клієнтів. Це може запобігти додатковим витратам на виправлення помилок та розслідування інцидентів.
Витрати на персонал відділень банку	Голосові інструкції дозволяють клієнтам легше використовувати банкомати без допомоги працівників відділень. Це зменшує потребу в додатковому персоналі для надання допомоги клієнтам біля банкоматів.

Витрати на навчання персоналу	Голосові інструкції спрощують процес ознайомлення нових працівників з функціоналом банкоматів Зменшується потреба в додатковому навчанні персоналу
Витрати на технічну підтримку банкоматів	Чіткі голосові інструкції знижують ризик помилкових дій клієнтів Це може зменшити кількість викликів технічної підтримки для вирішення проблем з банкоматами

*Джерело: складено автором на основі накопиченого досвіду і даних [33,35].*

Точні суми економії від впровадження заходу будуть залежати від розміру банку, кількості клієнтів, поточних витрат на обслуговування та інших чинників. Однак загалом голосові чат-помічники можуть принести значну економію коштів у середньо- та довгостроковій перспективі завдяки підвищенню ефективності та покращенню клієнтського досвіду. Загалом, хоча впровадження голосових чат-помічників вимагає початкових інвестицій, у довгостроковій перспективі воно може принести суттєву економію витрат та підвищити прибутковість банку завдяки оптимізації операцій, підвищенню ефективності обслуговування та задоволення клієнтів.

Враховуючи досвід зарубіжних банків проведемо розрахунок витрат на інвестиційний проєкт - використання функціональних можливостей банкоматів АТ «ОТП Банк» за рахунок інтеграції «голосового чат-помічника».

*Так, як банківських відділень в Україні станом на 01.01.2024 року нараховується 73 - пропонуємо впровадити функціонал «голосового чат-помічника» в банкоматах у відділеннях банку ОТП по 1 банкомату.*

**Механізм роботи (реалізації) і інтеграції голосового чат-помічника в банкомати.** Програмне забезпечення банкомату повинно мати можливість використання голосового меню: користувачеві надаються голосові інструкції, завдяки яким він керує процесом натискаючи кнопки керування (або сенсорний екран) на банкоматі або голосовою озвучкою після ідентифікації особи.

1. Авторизація особи в банкоматі пропонується здійснюватися за допомогою FaceID (камери), з ціллю ідентифікації особи (фото особи здійснюється при видачі банківської картки) та вставки банківської картки у відділ «Карта» і підтвердження введенням PIN-коду «XXXX».

2. Голосовий чат-помічник відразу озвучкою вітає користувача та пропонує скористатися його послугами натисканням кнопки - «Скористатися голосовим чат-помічником: «Так» або «Ні»» або голосовою відповіддю «Так» на питання голосового чат-помічника щодо надання послуги.

Обравши відповідь на екрані або озвучивши – «Так», особа надає підтвердження допомоги чат-помічника.

3. Далі потрібно поставити голосове запитання чат-помічнику щодо банківської операції, яку особа хоче здійснити.

4. Хід операції, буде забезпечуватися голосовим супроводом чат-помічника, щодо деталізації виконання подальших дій здійснення банківської операції.

Функціонал «голосового чат-помічника» монтуватиметься в середині банкомату та буде інтегрований із внутрішнім серверним програмним забезпеченням установи ОТП Банку, що не створює загроз безпеці виконання і надання банківських послуг ні клієнту, ні установі.

**Постачальники програмного забезпечення для банкоматів.** Зазвичай банки співпрацюють з великими ІТ-компаніями, які розробляють спеціалізоване програмне забезпечення для керування банкоматами. Такі компанії, як NCR, Diebold Nixdorf, GRGBanking пропонують модулі голосових помічників у своїх рішеннях.

**Витрати на апаратне забезпечення.** Банкомати потребують оновлення аудіосистем, динаміків та, як варіант, мікрофонів для забезпечення двосторонньої комунікації.

**Розробка голосового інтерфейсу та запис аудіо** – є необхідним атрибутом голосових чат-ботів.

**Інтеграція з існуючими банківськими системами.** Важливо забезпечити безпомилкове зв'язування голосових команд з відповідними банківськими операціями та транзакціями, для забезпечення безпеки здійснення операцій для клієнта та для установи, з метою уникнення ризиків.

**Навчання та технічна підтримка.** Необхідно провести навчання персоналу та забезпечити технічну підтримку нових голосових систем.

За оцінками експертів, повне впровадження голосових помічників в банкоматній мережі одного великого банку може коштувати від кількох тисяч і до десятків тисяч доларів США, в залежності від масштабів установи і кількості банкоматів де буде встановлений даний функціонал.

**Хто може надавати такі послуги в Україні ?** Українські ІТ-компанії, що спеціалізуються на банківських рішеннях, наприклад - це ISAAC Software, SoftClub, SoftServe та інші (<https://www.softserveinc.com/uk-ua>), представництва міжнародних компаній банківського обладнання - NCR, Diebold Nixdorf, GRGBanking. Перелік необхідного обладнання для банкоматів з метою додавання нового функціоналу - це: 1)динаміки з підсилювачем; 2)мікрофони (за потреби двосторонньої комунікації); 3) контролери для обробки аудіосигналів; 4)оновлення процесорів банкоматів для необхідної продуктивності. Наведений вище перелік обладнання є приблизними та може варіюватися залежно від конкретних вимог банку, функціоналу та постачальників послуг.

Але це дає загальне уявлення про масштаб витрат на впровадження голосових помічників для невеликої банківської мережі в Україні. Проведемо розрахунки витрат на впровадження голосових чат-помічників у 73 банкоматах, тобто у кожному відділенні банку встановимо в 1 банкоматі, як апробаційний пілотний проєкт. Пропонуємо провести розрахунок інвестиційних витрат на проєкт в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

### Інвестиційний кошторис витрат на впровадження проєкту

№	Склад витрат	Вартість, гривня
<b>Програмне забезпечення для голосового інтерфейсу:</b>		
1	Ліцензії на програмне забезпечення для розпізнавання та синтезу мовлення	500 000 грн.
2	Розробка спеціалізованого функціоналу для банкоматів	300 000 грн.
3	Інтеграція з існуючим банківським програмним забезпеченням	200 000 грн.

<b>Апаратне оновлення банкоматів:</b>	
Динаміки з підсилювачем	2 шт. по 2 000 грн на банкомат * 73 банкомати = 292 000 грн.
Мікрофони	1 500 грн.* 73 банкомати = 109500 грн.
Контролери для обробки аудіо	6 000 грн.* 73 банкомати = 438000 грн.
Оновлення процесорів банкоматів	3 500 грн.* 73 банкомати = 255500 грн.
<b>Розробка та запис голосових інструкцій:</b>	
Послуги професійної студії запису	40 годин по 2 000 грн. = 80 000 грн
Оплата професійного диктора українською мовою	50 000 грн.
Тестування та налаштування голосових команд	20 000 грн.
<b>Інтеграція з існуючими банківськими системами та тестування:</b>	
Оплата праці 3 ІТ-фахівців протягом 4 місяців (50 000 грн. місяць)	4 місяці * 50000 грн.* 3 фахівці = 600 000 грн.
<b>Навчання персоналу та технічна підтримка:</b>	
Підготовка навчальних матеріалів та інструкцій	30 000 грн.
Оплата 2 інструкторів для проведення тренінгів (по 35 000 грн)	2 інструктори * 35 000 грн. = 70 000 грн.
Технічна підтримка протягом першого року	120 000 грн.
<b>Загальні інвестиційні витрати</b>	<b>3 065 000 грн. ( або 3 065 тис.грн.)</b>

*Джерело: розраховано і складено автором.*

Продемонструємо зведений кошторис витрат на проєкт в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

### **Зведений кошторис витрат по статтям витрат проєкту**

№	Стаття витрат	Сума, грн..
1	Програмне забезпечення для голосового інтерфейсу ( <i>група 5 Нематеріальних активів – Авторське право та суміжні з ним права; амортизація не менше 2 років</i> )	1 000 000
2	Апаратне оновлення банкоматів ( <i>група 6 Основних засобів – інструменти, прилади, інвентар, меблі (мінімально допустимі строки корисного використання – 4 роки), крім тих варість яких до 2500 грн.</i> )	1095000
3	Розробка та запис голосових інструкцій	150 000
4	Інтеграція з існуючими банківськими системами та тестування	600 000
5	Навчання персоналу та технічна підтримка	220 000
Загальна вартість інвестиційних витрат 3 065 000 грн. ( або 3 065 тис.грн.)		

Отже, інвестиційні витрати на реалізацію проєкту становлять 3 065 000 грн. або 3 065 тис.грн.

Процентний дохід установи банку, як свідчить практика зарубіжного досвіду, яка наведена в даному підрозділі показує, зростає від провадження заходу на різницю вартості уникнення витрат пов'язаних з форс-мажорами та ризиками операційного й юридичного характеру та економію інших витрат і

ресурсів. Тому умовно процентний дохід установи ОТП Банк (за основу оберемо показники 2022 року ) за рахунок імплементації проєкту збільшиться на 0,1%. Розрахунки показників процентного доходу, витрат на проєкт і податку на прибуток установи ОТП Банку та чистого прибутку від реалізації проєкту зведемо в таблицю 3.8.

Таблиця 3.8

**Розрахунок основних техніко-економічних показників АТ «ОТП Банк»  
від впровадження проєкту**

№	Показник	Математичний розрахунок
1	Процентний дохід від впровадження проєкту (ПД)	$\text{ПД} = 8787828 \text{ тис.грн. (2022 рік)} * 0,1\%/100\% = 8787,8 \text{ тис.грн.}$
2	Інвестиційні витрати на проєкт (адміністративні та операційні витрати) (ІВ)	$\text{ІВ} = 3065 \text{ тис.грн.}$
3	Податок на прибуток (ПП)	18%
4	Прибуток до оподаткування (П(до опод.))	$\text{П (до опод.)} = 8787,8 \text{ тис.грн.} - 3065 \text{ тис.грн.} = 5722,8 \text{ тис.грн.}$
5	Чистий прибуток від впровадження проєкту (ЧП)	$\text{ЧП} = 5722,8 \text{ тис.грн.} - (100\% - 18\%) = 4692,7 \text{ тис.грн.}$
6	Амортизаційні відрахування (АВ)	$1692 \text{ тис.грн.} / 4 \text{ роки} = 423 \text{ тис.грн.}$

*Джерело: розраховано і складено автором.*

Отож, установа АТ «ОТП Банк» внаслідок впровадження проєкту отримає чистого прибутку в розмірі 4692,7 тис.грн.. Проєкт розраховано на 4 проєктних роки.

Термін впровадження і окупності проєкту обрано з урахуванням сучасних умов. До них віднесемо умови воєнного часу, нестабільне економічне та політичне середовище, рівень інфляції та інші ризики, які впливають на діяльність банківської установи.

**Облікова ставка НБУ(ставка рефінансування)** - це норма відсотка (%), що стягується НБУ при рефінансуванні комерційних банків.

Вона є монетарним інструментом, за допомогою якого Національний Банк встановлює для суб'єктів грошово-кредитного ринку орієнтир щодо вартості залучених та розміщених грошових ресурсів.

Станом на 15.03.2024 року облікова ставка становила 14,5%.

Розрахуємо ефективність проектного рішення по впровадженню у діяльність установи проекту на наступні 4 роки – таблиця 3.9.

Таблиця 3.9

### Вихідні дані для розрахунку ефективності проектного рішення

Показник	Одиниця виміру	Значення показника
Інвестиційні витрати	тис. грн.	3065
Чистий грошовий потік	тис. грн.	5116
Амортизаційні відрахування	тис. грн.	423
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	4692,7
Ставка дисконту	%	14,5 (станом на 15.03.2024 року)
Тривалість життєвого циклу проекту	років	4

Джерело: складено та розраховано автором.

Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків представимо в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

### Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків проекту для АТ «ОТП Банк»

Показники	Рік				Всього
	2025	2026	2027	2028	
Інвестиційні витрати, тис. грн.	3065	X	X	X	<b>3065</b>
Додатковий чистий прибуток, тис. грн.	4692,7	4692,7	4692,7	4692,7	<b>18770,8</b>
Приріст амортизаційних відрахувань, тис. грн.	423	423	423	423	<b>1692</b>
Чистий грошовий потік, тис. грн.	5116	5116	5116	5116	<b>20464</b>
Коефіцієнт дисконтування (14,5%)	1	0,87	0,76	0,66	<b>X</b>
Дисконтований грошовий потік, тис.грн.	5116	4450,9	3888,2	3376,6	<b>16831,7</b>

Джерело: складено та розраховано автором.

Раціональним способом оцінки ефективності інвестиційного проекту з метою підвищення рентабельності діяльності та зменшенні витрат установи ОТП Банку - є розрахунок його ефективності, з позиції очікуваного чистого прибутку, що розраховується за допомогою показників - чистий приведений дохід, індекс дохідності й термін окупності проекту.

Проведемо оцінку ефективності інвестиційного проекту впровадження функціоналу «голосового чат-помічника» в банкоматах у відділеннях банку АТ «ОТП Банк» в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Оцінка ефективності впровадження функціоналу «голосового чат-помічника» в банкоматах АТ «ОТП Банк» на період 2025-2028 роки**

№	Показник	Алгоритмічний розрахунок	Розрахунок показника
1	Чистий приведений дохід	дисконтований грошовий потік - інвестиційні витрати	16831,7 тис. грн. – 3065 тис. грн. = 13766,7 тис. грн.
2	Індекс дохідності інвестицій	дисконтований грошовий потік / інвестиції	16831,7 тис. грн. / 3065 тис. грн. = 5,49 грн.
3	Термін окупності	(інвестиції / дисконтований грошовий потік)/кількість років	3065 тис.грн./16831,7 тис.грн./4 рік = 0,2 періоду (або орієнтовно 9,5 місяців)

*Джерело: розраховано і складено автором.*

Дисконтований період окупності складає орієнтовно 9,5 місяців, що менше 4 років.

Отже, період окупності в межах життєвого циклу проекту. Індекс дохідності інвестицій показує, що з 1 гривні інвестицій в проект АТ «ОТП Банк» отримує 5,49 грн. дисконтованого грошового потоку за весь життєвий цикл проекту - 4 роки.

Показник становить більше 1 – це означає, що проект є доцільним до впровадження.

Показники для оцінки інвестиційних проектів свідчать про ефективність впровадження проекту для АТ «ОТП Банк», а саме – чистий приведений дохід становить – 13766,7 тис. грн, індекс дохідності - 5,49 грн., термін окупності проекту орієнтовно складе 9,5 місяців, що є в межах життєвого циклу проекту.

Отже, можна зробити висновок про економічну ефективність впровадженого проекту – додавання функціоналу «голосового чат-помічника» в банкоматах АТ «ОТП Банк», що призведе до збільшення чистого прибутку установи та зменшення витрат операційного та юридичного ризику.

### 3.3. Вплив запропонованого проєкту на показники господарської діяльності й ефективність використання витрат АТ «ОТП Банк».

Впровадження проєкту - додавання функціоналу «голосового чат-помічника» в банкоматах АТ «ОТП Банк», матиме позитивний вплив на показники господарської діяльності та фінансові результати банку.

Запропонований проєкт на АТ «ОТП Банк» має вплив на показники господарської діяльності та фінансові результати діяльності маслозаводу, а також на показники ефективності формуванн і використання досліджуваного товариства, у зв'язку з чим, пропонуємо дослідити вплив запропонованого заходу на показники АТ «ОТП Банк» в даному пункті кваліфікаційного дослідження. Зміна показників господарської діяльності установи банку внаслідок впровадженого проєкту – це динамічна зміна показників до впровадження заходу (заходів), проєктів, програм і після його реалізації.

Продемонструємо вплив запропонованого заходу інтеграції «функціоналу голосового чат-помічника в банкомати» на показники господарської діяльності та фінансові результати АТ «ОТП Банк» в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

#### Вплив запропонованого проєкту на показники господарської діяльності та фінансові результати АТ «ОТП Банк»

Показник	Рік			відн.відх. (після/2022) , (%)
	2022	проєкт	після впровадження	
Процентний дохід, тис.грн.	8787828	35151,2	8822979,2	0,4
Амортизації відрахування, тис.грн.	341116	1694	3428010	0,5
Загальні адміністративні витрати, тис.грн.	2314569	1371,5	2315940,5	0,06
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	726411	22891,2	749302,2	3,15
Чистий прибуток, тис. грн.	597106	18770,8	615876,8	3,14
Вартість основних засобів, тис.грн.	802462	693,5	803155,5	0,08
Нематеріальні активи без гудвілу, тис.грн.	362306	1000	363306	0,2
Чисельність працівників, ос.	2213	2213	0	0

Джерело: розраховано і складено автором.

Отож, як свідчать проведені розрахунки процентний дохід у 2022 році становив 8787828 тис.грн., а після впровадження проєкту зросте на 0,4% у відносному виразі, амортизаційні відрахування зростали на 0,5%, за рахунок

інвестиційних коштів вкладених в основні засоби і нематеріальні активи. Загальні адміністративні витрати збільшилися на 1371,5 тис.грн., прибуток до оподаткування зріс на 5722,8 за рік, а за 4 роки на 22891,2 тис.грн., чистий прибуток зріс на 18770,8 тис.грн. Проведемо аналіз змін показників економічної ефективності діяльності внаслідок реалізації проекту – таблиця 3.13.

Таблиця 3.13

**Аналіз змін показників економічної ефективності діяльності АТ «ОТП Банк» внаслідок реалізації проекту**

Показники	2022 рік	після впровадження	відн.відх. (%)
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	5,2	5,4	3,8
Рентабельність активів (ROA), %	0,74	0,75	1,4
Рентабельність операційної діяльності, %	11,4	13,5	1,2
Рентабельність наданих послуг, %	6,8	7,2	5,8
Рентабельність нематеріальних активів, %	61	69	13,1
Рентабельність основних засобів, %	8,7	9,4	8,0
Рентабельність ОА, %	11,6	12,1	4,3
Коефіцієнт адекватності, %	27,7	27,9	0,7
Продуктивність праці, тис. грн./особу	3971	3986	0,3

*Джерело: складено і розраховано автором.*

Як засвідчують розрахунки таблиці, показники економічної ефективності від впровадження проекту покращилися.

А саме: рентабельність власного капіталу зростала зі значення 5,2% до значення 5,4% або на 3,8%. Рентабельність активів у 2022 році становила 0,74% та збільшилася від імплементації проекту на 1,4% у відносному сенсі і дорівнювала 0,75%. Рентабельність операційної діяльності становила до проекту 11,4%, а після впровадження проекту зросла до 13,5%. Збільшувалося значення рентабельності надання послуг: у 2022 році вона становила 6,8%, а після впровадження заходу становила 7,2%. Зростало значення рентабельності нематеріальних активів і основних засобів, та дорівнювало 69% та 9,4% після впровадження проекту. Коефіцієнт адекватності збільшився на 0,7% у відносному значення, показник продуктивності праці збільшився на 15 тис.грн./особу. Всі значення по впровадженню проекту розраховані з урахуванням мінімального значення росту процентного доходу установи від

заходу, з урахуванням закордонного досвіду – 0,1%. Тому майже всі значення ключових показників зростали на 0,1% у відносному значенні. Проаналізуємо аналіз змін витрат установи від впровадження заходу – таблиця 3.14.

Таблиця 3.14

### Аналіз змін витрат установи за 2020-2022 рр. від впровадження проєкту

Показник	Рік			Відн.відх. (після/2022), (%)
	2022	проєкт	після впровадження	
Витрати на амортизацію, тис.грн.	341116	1694	342810	0,5
Інші адміністративні та операційні витрати, тис.грн.	565299	451,5	565750,5	0,08
Витрати з користування програмним забезпеченням, тис.грн.	0	1000	1000	100
Витрати на основні засоби, тис.грн.	195213	693,5	195906,5	0,3
Витрати на професійні послуги, тис.грн.	48526	920	49446	1,8
Витрати з податку на прибуток, тис.грн.	129305	4120,4	133425,4	3,2
Загальні адміністративні витрати, тис.грн.	2314569	1371,5	2315940,5	0,06
Операційні витрати на 1 грн. процентного доходу, грн.	0,59	-	0,58	-1,7
Витрати на операційний ризик, млн.грн.	75,8	-8,7	<b>67,1</b>	-11,5

*Джерело: складено і розраховано автором.*

Витрати на амортизацію, як свідчать проведені розрахунки зростали. Збільшилися інші адміністративні витрати та операційні витрати на 0,08%, витрати з користування програмним забезпеченням зросли на 1000 тис.грн., витрати на основні засоби на 693,5 тис.грн. Витрати на професійні послуги збільшилися на 920 тис.грн. Зростало значення показника витрати з податку на прибуток, а саме на 4120,4 тис.грн., загальні адміністративні витрати зростали на 0,06% у відносному значенні, операційні витрати на 1 грн. процентного доходу зменшилися на 1,7% у відносному сенсі.

Отож, зменшилися витрати на операційний ризик зі значення 75,8 млн.грн. до значення 67,1 млн.грн., або на 11,5%.

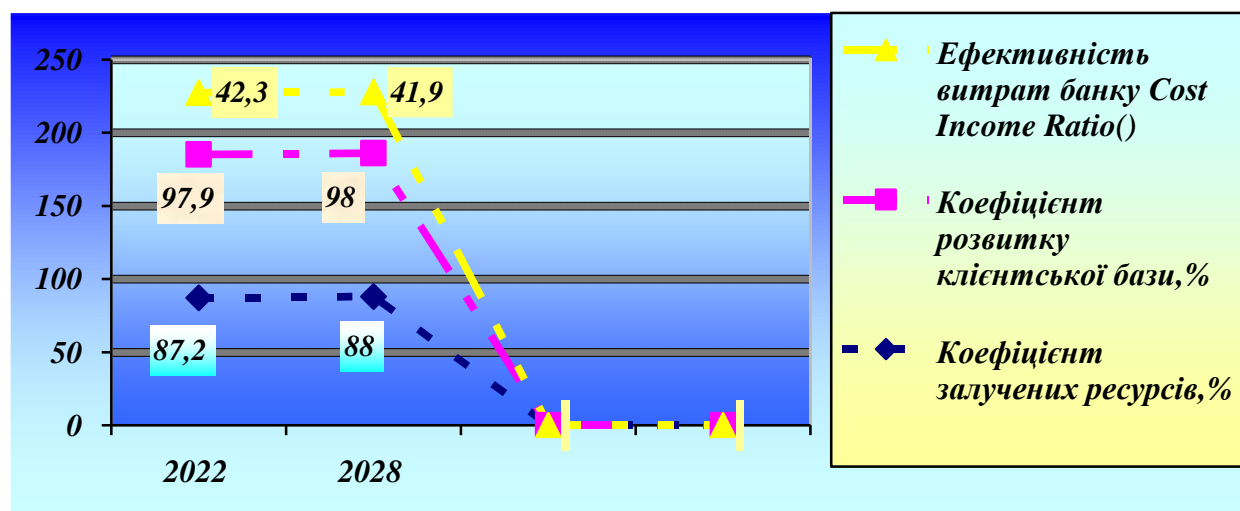
Оцінку впливу впровадження «голосового чат-помічника» на показники ефективності управління витратами АТ «ОТП Банк» та можливості їх оптимізації наведемо в таблиці 3.15.

**Оцінка впливу впровадження «голосового чат-помічника» на показники ефективності управління витратами АТ «ОТП Банк» з ціллю їх оптимізації**

Показник	Рік		відн.відх. (після/2022), (%)
	2022	після впровадження	
Операційні витрати на 1 грн. процентного доходу, грн.	0,59	0,58	-1,7
Коефіцієнт питомих адміністративних витрат,%	0,08	0,081	1,25
Коефіцієнт залучених ресурсів, %	87,2	88	0,9
Коефіцієнт розвитку клієнтської бази, %	97,9	98	0,1
Ефективність витрат банку(Cost Income Ratio), %	42,3	41,9	-0,9
Коефіцієнт дієздатності банку, грн.	0,48	0,49	2,0

Джерело: складено і розраховано автором.

Коефіцієнт залучених ресурсів зростав на 0,9%, коефіцієнт розвитку клієнтської бази зростає від проєкту на 0,1%, ефективність витрат банківської установи зменшиться на 0,9%, що є позитивним значенням, а показник коефіцієнт дієздатності банку зростає на 2%. Представимо графічно, у вигляді діаграми динаміку показників оцінки ефективності управління витратами з ціллю їх оптимізації на рисунку 3.3.



**Рис.3.3. Динаміка показників оцінки ефективності управління витратами з метою їх зниження**

Загалом, впровадження такої інновації, як інтеграція «голосового чат-помічника» в банкомати мережі АТ «ОТП Банк» в кількості 73 шт., покращить якість обслуговування, й принесе певну економію операційних витрат банку в довгостроковій перспективі, витрат на операційний ризик та отримання чистого

прибутку установи в розмірі 4692,7 тис.грн. за рік, а за 4 роки 18770,8 тис.грн. Проект є реальним до впровадження. Запропонований захід є ефективними і мета його реалізації– удосконалення комплексу заходів зі зниження витрат АТ «ОТП Банк» – досягнута, що підтверджено показниками.

*Нормативне регулювання процесів диджиталізації, цифровізації в банківській сфері в Україні.* Серед основних нормативних документів, дія яких поширюється на впровадження та використання цифрових технологій у сфері надання банківських послуг в Україні, є Закони України: “Про інформацію”, “Про доступ до публічної інформації”, “Про захист персональних даних”, “Про Національну програму інформатизації”, «Про електронні довірчі послуги», «Про банки і банківську діяльність» та Концепція відкритого банкінгу [42,47].

Основними нормативно-правовими документами, що формують політику України в галузі кібербезпеки є Стратегія кібербезпеки України, затверджена Указом Президента України на 2021-2025 роки та Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [74].

Існуючі норми дозволяють впроваджувати ініціативи, що автоматизують бізнес-процеси як всередині країни, так і в рамках транскордонної співпраці, серед яких і «голосові чат-помічники» в банкоматах, як додатковий функціонал.

### **Висновки до розділу 3**

У розділі 3 «Удосконалення комплексу заходів зі зниження витрат ат «ОТП Банк» дослідений комплекс заходів зі зниження витрат на підприємстві.

1.Комплекс заходів зі зниження витрат підприємства- це сукупність різноманітних стратегічних та оперативних дій різних напрямків діяльності підприємства, спрямованих на системне скорочення й оптимізацію всіх видів його витрат без шкоди для якості продукції чи наданих послуг та забезпечення ефективної роботи суб’єкта бізнесу. До них належить: оптимізація персоналу, енергозбереження, економія ресурсів, оптимізація виробничих процесів, переоцінка витрат, цифрова трансформація, реструктуризація активів, фінансове управління, співпраця та партнерство.

Проаналізували проблематику виникнення додаткових втрат АТ «ОТП Банк». Із початком військових дій АТ «ОТП Банк» застосував План забезпечення безперервної діяльності та План дій у період запровадження воєнного стану та забезпечення альтернативними джерелами енергозабезпечення – генераторами 50 відділень із 73, запровадив зберігання інформації на серверних носіях у «хмарі», поступовий перехід до паралельного проведення банківських операцій в наземній фізичній інфраструктурі й у середовищі віртуальних «хмарних» технологій. Чистий ефект непередбачуваних втрат від подій операційного ризику, які були ідентифіковані в 2022 році, зріс до 2,3 млрд грн. Як показав накопичений досвід діяльності АТ «ОТП Банк», важливу роль відіграють процеси діджиталізації, цифровізації та штучного і емоційного інтелекту, і важливої актуальності набувають сьогодні в умовах воєнних подій.

2. Проаналізували Топ-20 банків України за темпами діджиталізації за 10 місяців 2022 року та визначили, що АТ «ОТП Банк» займає 10 місце в Україні серед комерційних банків. Як показує практичний аналіз процесів діджиталізації АТ «ОТП Банк», в установі практика використання функціональних можливостей банкоматів АТ «ОТП Банк» за рахунок інтеграції «голосового чат-помічника» не застосовується. Запропоновано проєкт - розширення функціональних можливостей банкоматів АТ «ОТП Банк» за рахунок інтеграції «голосового чат-помічника» з метою зниження витрат установи, в 73 банкоматах у 73 відділеннях банку. Досліджені реальні приклади застосування цієї технології закордоном – це голосові чат-боти в банкоматах - Citigroup, Bank of America, JPMorgan Chase. Як свідчить зарубіжний досвід зменшення обсягу витрат і ріст процентного доходу установ, за рахунок економії операційних витрат варіювався в межах від 0,1% до 15%. На жаль, в Україні на поточний момент використання голосових чат-помічників в банкоматах не застосовується в практиці, але, наприклад, Приват Банком був озвучений в планах такий пілотний проєкт. Оцінили існуючий досвід процесів діджиталізації, цифровізації, ШІ (штучного інтелекту) та Premium banking АТ

«ОТП Банк» і аспекти клієнтських цінностей при впровадженні диджитальних сервісів і продуктів (функціональний, робота з емоціями (емоційний інтелект), Life-change та Social). Визначили перелік існуючих мобільних застосунків та чат-боти месенджерів АТ «ОТП Банк». Дослідили переваги голосових помічників і напрямок зменшення витрат для АТ «ОТП Банк» від проєкту.

Розраховували інвестиційні витрати на проєкт – це 3065 тис.грн. Установа АТ «ОТП Банк» внаслідок впровадження проєкту отримає чистого прибутку в розмірі 18770,8 тис.грн. Розраховували ефективність проєктного рішення по впровадженню у діяльність установи проєкту на наступні 4 роки: чистий приведений дохід становить – 13766,7 тис. грн, індекс дохідності - 5,49 грн., термін окупності проєкту орієнтовно складе 9,5 місяців, що є в межах життєвого циклу проєкту.

3.Розраховували вплив запропонованого заходу на зміну показників господарської діяльності та фінансові результати АТ «ОТП Банк». Процентний дохід зростає на 35151,2 тис.грн., амортизаційні відрахування на 0,5% або на 1694 тис.грн. Рентабельність власного капіталу зростає зі значення 5,2% до значення 5,4% або на 3,8%. Операційні витрати на 1 грн. процентного доходу зменшилися на 1,7% у відносному сенсі, зменшилися витрати на операційний ризик зі значення 75,8 млн.грн. до значення 67,1 млн.грн., або на 11,5%. Провели оцінку впливу впровадження «голосового чат-помічника» на показники ефективності управління витратами АТ «ОТП Банк» та можливості їх оптимізації. Ефективність витрат банківської установи зменшиться на 0,9%, а показник коефіцієнт дієздатності банку зростає на 2%, що є позитивною тенденцією. Загалом, впровадження такої інновації, як інтеграція «голосового чат-помічника» в банкомати мережі АТ «ОТП Банк» в кількості 73 шт., покращить якість обслуговування, й принесе певну економію операційних витрат банку в довгостроковій перспективі, витрат на операційний ризик та отримання чистого прибутку установи в розмірі 18770,8 тис.грн. Проєкт є реальним до впровадження. Проаналізували нормативне регулювання процесів диджиталізації, цифровізації в банківській сфері.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Отож, можна зробити висновки виходячи із опрацьованого теоретичного та практичного матеріалу, що представлений в роботі.

1. Проаналізували теоретичні та економіко-правові засади забезпечення зниження витрат підприємства. Витрати підприємства - це грошове вираження використаних ресурсів для отримання вигоди. Представлено класифікацію витрат, зокрема за економічними елементами. Наведено систему показників для аналізу та управління витратами. Досліджено нормативно-правове регулювання витрат на макро- та мікрорівнях, його цілі, етапи та складові. Висвітлено внутрішні нормативні документи підприємства для регулювання та обліку витрат (інструкції, накази, положення, первинні документи та реєстри).

2. Аналіз господарської діяльності і діагностика витрат АТ «ОТП Банк» присвячений дослідженню діяльності та витрат банківської установи АТ "ОТП Банк". Проведено аналіз історії створення, організаційно-правової форми, структури акціонерів ОТП Банку. Банк пропонує корпоративним і приватним клієнтам фінансові послуги європейської якості. Проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності, номенклатуру послуг для приватних клієнтів та відповідні тарифи. Досліджено ресурсне забезпечення банку: основні засоби, нематеріальні активи, оборотні активи і персонал та оцінено фінансовий стан банку. Детально проаналізовано поточні витрати банку: процентні, комісійні, оплата праці, інші адміністративні, операційні. Оцінено ефективність формування і використання витрат. Досліджено управління банківськими ризиками, що призводять до додаткових витрат (ліквідності, валютний, операційний та ін.). Представлено SWOT та PEST-аналізи. Вивчено правове регулювання діяльності та управління витратами ОТП Банку на рівні законів України, нормативних актів НБУ. Проаналізовано витрати, пов'язані з юридичними ризиками. Таким чином, надано обґрунтований аналіз господарської діяльності, діагностику витрат та правове забезпечення управління витратами АТ "ОТП Банк" з урахуванням специфіки банківської сфери.

3. Удосконалення комплексу заходів зі зниження витрат АТ «ОТП Банк» присвячені розробці та обґрунтуванню заходів щодо зменшення витрат банківської установи. Визначено сутність комплексу заходів зі зниження витрат підприємства як сукупність стратегічних та оперативних дій для системного скорочення й оптимізації витрат без шкоди для якості послуг. Проаналізовано фактори, причини та проблеми зниження витрат в Україні. Досліджено зарубіжний та вітчизняний досвід зменшення витрат, зокрема в банківській сфері. Розглянуто проблематику додаткових витрат АТ "ОТП Банк" через військові дії та застосовані банком заходи безперервної діяльності. Визначено важливість процесів діджиталізації, цифровізації та штучного інтелекту. Проаналізовано процеси діджиталізації АТ "ОТП Банк" та запропоновано проєкт інтеграції "голосового чат-помічника" для 73 банкоматів для зниження витрат. Оцінено існуючі цифрові сервіси АТ "ОТП Банк", щоб підтвердити актуальність пропонованого заходу. Обґрунтовано переваги впровадження голосових помічників для установи: скорочення витрат на обслуговування клієнтів, персонал, підвищення безпеки тощо. Розраховано інвестиційні витрати проєкту - 3065 тис.грн., та економічну ефективність його впровадження. Проєкт визнано економічно ефективним. Ефективність витрат банківської установи зменшиться на 0,9%, що є позитивним значенням, а показник коефіцієнт дієздатності банку зросте на 2%, що є позитивною тенденцією. Загалом, впровадження такої інновації, як інтеграція «голосового чат-помічника» в банкомати мережі АТ «ОТП Банк» в кількості 73 шт., покращить якість обслуговування, й принесе певну економію операційних витрат банку в довгостроковій перспективі, витрат на операційний ризик та отримання чистого прибутку установи в розмірі 18770,8 тис.грн. Проєкт є реальним до впровадження. Оцінено вплив проєкту на показники діяльності АТ "ОТП Банк": зростання доходів, рентабельності, зменшення витрат на ризики та підвищення ефективності управління витратами. Проаналізовано нормативне регулювання процесів діджиталізації та цифровізації в банківській сфері.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Управління витратами: навч. посіб. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.
2. Бойда С.В., Колосінська М. І., Белей С. І. Економічна теорія : навч. посіб. Чернівці : Рута, 2021. 199 с.
3. Бондарчук Н. В. Інвестиції та економічна безпека підприємства. *Actual problems of regional economy development* 1, № 16. С. 94–101.
4. Войналович О.П., Куровська Н.О. Облік і звітність в оподаткуванні: навч. посіб. Київ: "ЦУЛ", 2018. 392 с.
5. Горбач Л. М., Котляров В. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 345 с.
6. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 18.03.2024).
7. Гриценко Л.Л., Дейнека О.В., Боярко І.М. Фінанси підприємств: практикум. Суми : Університетська книга, 2023. 285 с.
8. Гурова К. Д. Економічний аналіз: методологія, організація, методика, практикум : навч. посіб. для здобувачів вищ. Освіти. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 328 с.
9. Давидович І.Є Управління витратами: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
10. Довбня С.Б. Підприємницька діяльність та економіка підприємства : навч. посіб. Дніпро : Ліра, 2016. 438 с.
11. Драган О.І. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика : монографія. Київ : Кафедра, 2017. 271 с.
12. Іванюта Т. М. Управління матеріальними ресурсами та витратами: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. "Бакалавр" спец. 051 "Економіка" освіт.-проф. програми "Економіка підприємства" ден. та заоч. форм навч. Київ : НУХТ, 2021. 167 с.

13. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
14. Кабінет Міністрів України. *Кабінет Міністрів України*. URL:<https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 24.03.2024).
15. Карпенко О.В., Ткаченко В.А. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами: навч.посіб. Полтава: ПДАА, 2022. 212 с.
16. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування і використання. підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
17. Кнейслер О.В. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль, 2018. 477 с.
18. Коба О.В., Миронова Ю.Ю. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління й економічного аналізу. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2016. Вип.4 С.99-103.
19. Коваленко В.В. Теоретичні підходи у визначенні сутності діагностики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. Хмельницький. 2016. Вип.2(1). С. 17–20.
20. Ковальська Л.Л. Економіка підприємства : підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
21. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 679 с.
22. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII : станом на 24 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 20.03.2024).
23. Козак В.Г. Визначення поняття «витрати» та їх оцінка. *Реформування економіки України: стан та перспективи : зб. матеріалів ІУ Міжнар. наук.-практ. конф. (26–27 листопада 2009 р., м. Київ)*. Київ, 2009. С. 129–131.

24. Колб О., Колб Р. Національний банк України як суб'єкт запобігання кримінальним правопорушенням. *Вісник Пенітенціарної асоціації України*, № 2. С. 33–41.

25. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 23.03.2024).

26. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 162 с.

27. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI : станом на 13 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 09.03.2024).

28. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 (МСБО 2). Запаси : Стандарт Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.01.2012 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_021#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text) (дата звернення: 25.03.2024).

29. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 (МСБО 38). Нематеріальні активи : Стандарт Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.01.2012 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_050#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text) (дата звернення: 21.03.2024).

30. Міністерство Фінансів України. *Міністерство Фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 22.03.2024).

31. Науменко С. Г., Герасименко Л.В. Суб'єкти системи гарантування вкладів фізичних осіб в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник* 1, № 3(28) (16 березня 2020): 171–74. [http://dx.doi.org/10.32837/руув.v1i3\(28\).343](http://dx.doi.org/10.32837/руув.v1i3(28).343).

32. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати". URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

33. Національний банк України. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 24.03.2024).

34. Офіційний портал Верховної Ради України. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 21.03.2024).

35. Офіційний сайт. *АТ «ОТП Банк»: Фінансова звітність*. URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/informations/>

36. Пазинич В.І. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.

37. Петрушевська В. В., Можаровська П. П., Одинцова Н. О. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: кон. лек. Донецьк: Технопак, 2012. 105 с.

38. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М. Ресурсний менеджмент та управління витратами інтегрованих об'єднань корпоративних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. Вип. 35. 2019. С. 56-62.

39. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI : станом на 29 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 21.05.2024).

40. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX : станом на 8 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 24.03.2024).

41. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII : станом на 16 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 24.04.2024).

42. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III : станом на 8 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 24.04.2024).

43. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 р. № 2473-VIII : станом на 1 січ. 2024 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (дата звернення: 26.03.2024).

44. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР : станом на 24 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#Text> (дата звернення: 26.03.2024).

45. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.09.2019 р. № 79-IX : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-20#Text> (дата звернення: 26.03.2024).

46. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 26.05.2024).

47. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 24.03.2024).

48. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття : Закон України від 02.03.2000 р. № 1533-III : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1533-14#Text> (дата звернення: 26.03.2024).

49. Про Закон України "Про амортизацію" : Постанова Верхов. Ради України від 07.03.2002 р. № 3100-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3100-14#Text> (дата звернення: 22.04.2024).

50. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 р.

№ 361-IX : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 26.03.2024).

51. Про заставу : Закон України від 02.10.1992 р. № 2654-XII : станом на 10 жовт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2654-12#Text> (дата звернення: 24.04.2024).

52. Про затвердження Інструкції з бухгалтерського обліку основних засобів і нематеріальних активів банків України : Постанова Нац. банку України від 20.12.2005 р. № 480 : станом на 1 берез. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0040-06#Text> (дата звернення: 18.03.2024).

53. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність» : Наказ М-ва фінансів України від 27.06.2013 р. № 628 : станом на 17 лют. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1223-13#Text> (дата звернення: 20.05.2024).

54. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби" : Наказ М-ва фінансів України від 27.04.2000 р. № 92 : станом на 29 лип. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 24.03.2024).

55. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність» : Наказ М-ва фінансів України від 27.06.2013 р. № 628 : станом на 17 лют. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1223-13#Text> (дата звернення: 26.04.2024).

56. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби" : Наказ М-ва фінансів України від 27.04.2000 р. № 92 : станом на 29 лип. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 20.05.2024).

57. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Нац. банку України від 30.06.2016 р. № 351 : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (дата звернення: 26.03.2024).

58. Про затвердження Положення про здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України : Постанова Нац. банку України від 22.12.2017 р. № 141 : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0141500-17#Text> (дата звернення: 26.03.2024).

59. Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України : Постанова Каб. Міністрів України від 06.03.2019 р. № 227 : станом на 29 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-п#Text> (дата звернення: 18.05.2024).

60. Про затвердження Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України : Постанова Нац. банку України від 27.02.2018 р. № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0017500-18#Text> (дата звернення: 01.04.2024).

61. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 08.07.2010 р. № 2464-VI : станом на 29 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text> (дата звернення: 18.03.2024).

62. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 20.03.2024).

63. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII : станом на 10 жовт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 20.04.2024).

64. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 20.03.2024).

65. Про іпотеку : Закон України від 05.06.2003 р. № 898-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15#Text> (дата звернення: 24.03.2024).

66. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 24.03.2024).

67. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР : станом на 1 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 13.05.2024).

68. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII : станом на 1 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 20.05.2024).

69. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 24.03.2024).

70. Про Положення про порядок розрахунку резерву на відшкодування можливих збитків банків від операцій з цінними паперами, затверджене постановою Правління Національного банку України від 30.12.99 N 629 : Лист Нац. банку України від 31.01.2000 р. № 43-111/410. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v\\_410500-00#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_410500-00#Text) (дата звернення: 24.03.2024).

71. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 18.04.2024).

72. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб : Закон України від 23.02.2012 р. № 4452-VI : станом на 1 січ. 2024 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text> (дата звернення: 20.05.2024).

73. Про спрощення процедур реорганізації та капіталізації банків : Закон України від 23.03.2017 р. № 1985-VIII : станом на 1 лип. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1985-19#Text> (дата звернення: 24.04.2024).

74. Про Стратегію кібербезпеки України : Рішення Ради нац. безпеки і оборони України від 27.01.2016 р. : станом на 18 берез. 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0003525-16#Text> (дата звернення: 01.04.2024).

75. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 18.04.2024).

76. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 26.04.2024).

77. Радченко О.Ю. Економічна сутність витрат та їх класифікація. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2019, №1(22). С.120-127.

78. Родіна О.В. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати». *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. Вип.9. 2017. С.1181-1185.

79. Савицька О. М. Передумови удосконалення управління витратами на підприємстві в умовах реалізації стратегії енергоефективності корпорації. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. С.78-86.

80. Скоропад І.С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 343 с.

81. Скригун Н.П., Цимбалюк Л.Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 3(15). 2011. С.88-95.

82. Славута О. І. Управління витратами: конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова , 2015. 38 с.

83. Сук Л. К. Облік витрат за елементами і статтями. *Облік і фінанси*. № 3. 2019. С. 49-54.

84. Тарасенко С. І. Управління витратами : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 305 с.

85. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 120 с.

86. Управління витратами промислового підприємства: монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2012. С. 253-276.

87. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 656 с.

88. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV : станом на 30 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 24.03.2024).

89. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія. Харків: ВД «Інжек», 2006. 360 с.

90. Щодо Положення про організацію внутрішнього аудиту в комерційних банках України, затвердженого постановою Правління Національного банку від 20.03.98 р. N 114 : Лист Нац. банку України від 01.06.1998 р. № 42-311/496. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/va496500-98#Text> (дата звернення: 24.03.2024).

91. Якобчук В.П. Економічна теорія : підручник. Житомир. нац. агрокол. ун-т. Київ : Ліра-К, 2020. 449 с.

92. Яковлев А.І. Економіка підприємства: магістерський курс : навч. посіб. Харків : НТУ "ХП", 2019. 511 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А

**Консолідований звіт про прибуток або збиток за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року**

Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2021 року (у тисячах українських гривень)				
			31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
		31 грудня 2021 року	(як рекласифікован о)	(як рекласифіко вано)
	Приміт ки			
<b>АКТИВИ</b>				
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	3,870,163	3,510,420	3,139,593
Кредити та аванси банкам	5	9,129,391	13,628,078	4,308,470
Кредити та аванси клієнтам	6	40,460,458	27,638,193	25,311,393
Інвестиції в цінні папери	7	14,627,919	12,503,675	10,824,761
Похідні фінансові активи		8,376	10,561	454
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	8	139,143	139,143	139,143
Інвестиційна нерухомість		26,075	27,857	28,152
Поточні податкові активи		110	90	64
Відстрочені податкові активи	16	68,847	76,544	38,747
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	9	344,801	358,631	196,461
Основні засоби	9	948,483	822,412	564,279
Інші фінансові активи	10	118,981	98,434	152,745
Інші нефінансові активи	10	76,697	110,869	77,061
<b>Загальна сума активів</b>		<b>69,819,444</b>	<b>58,924,907</b>	<b>44,781,323</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>				
Кошти банків		1,225	132	189,668
Кошти клієнтів	11	57,064,997	47,838,522	35,401,926
Похідні фінансові зобов'язання		4	844	3,447
Інші залучені кошти		176	267	378,133
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		298,908	279,484	83,939
Інші фінансові зобов'язання	12	1,106,276	1,043,519	767,140
Інші нефінансові зобов'язання	12	137,788	109,274	97,768
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		149,689	81,304	84,827
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>58,759,063</b>	<b>49,353,346</b>	<b>37,006,848</b>
<b>КАПІТАЛ</b>				
Статутний капітал	22	6,186,023	6,186,023	6,186,023
Нерозподілений прибуток		3,175,320	1,630,209	(103,513)
Емісійний дохід	22	405,075	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	22	1,236,294	1,236,294	1,236,294
Інші резерви		57,669	113,960	50,596
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>11,060,381</b>	<b>9,571,561</b>	<b>7,774,475</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>69,819,444</b>	<b>58,924,907</b>	<b>44,781,323</b>

### Консолідований звіт про прибуток або збиток за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року (у тисячах українських гривень)			
			2020
			(як
	Примітки	2021	реклаифіковано)
		За	За
		наростаючим	наростаючим
		підсумком із	підсумком із
		початку року до	початку
		дати звітності	року до дати
		5,770,296	звітності
			4,962,915
Процентні доходи, у т.ч.:	13		
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	13	5,740,629	4,943,088
Інші процентні доходи	13	29,667	19,827
Процентні витрати	13	(1,129,067)	(1,409,227)
<b>Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)</b>	<b>13</b>	<b>4,641,229</b>	<b>3,553,688</b>
Комісійні доходи	14	1,989,949	1,684,106
Комісійні витрати	14	(700,725)	(567,220)
Інші доходи		102,884	104,883
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		231,419	(402,922)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		183,338	79,306
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		301,288	692,833
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(202,227)	95,761
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	(789,663)	(1,030,570)
Інші витрати	16	(118,864)	(75,384)
Інші прибутки (збитки)		(13,340)	(18,917)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,328,609)	(1,144,668)
Амортизаційні витрати	16	(316,322)	(238,128)
Інші адміністративні та операційні витрати	16	(629,626)	(613,419)
<b>Прибуток (збиток) до оподаткування</b>		<b>3,350,731</b>	<b>2,119,349</b>
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	17	(605,620)	(385,627)
<b>Прибуток (збиток) за рік</b>		<b>2,745,111</b>	<b>1,733,722</b>
<b>Прибуток на акцію</b>			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		5,499	3,473

**Консолідований звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2022 року**  
**Окремий звіт про**  
**фінансовий стан станом на**  
**31 грудня 2022 року**  
*(у тисячах українських гривень)*

	Приміт ки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	4,749,260	3,870,163
Кредити та аванси банкам	5	21,720,592	9,129,391
Кредити та аванси клієнтам	6	29,892,900	40,460,458
Інвестиції в цінні папери	7	32,852,589	14,627,919
Похідні фінансові активи		3,246	8,376
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	8	139,143	139,143
Інвестиційна нерухомість		24,634	26,075
Поточні податкові активи		5	110
Відстрочені податкові активи	16	65,407	68,847
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	9	362,306	344,801
Основні засоби	9	802,462	948,483
Інші фінансові активи	10	330,426	118,981
Інші нефінансові активи	10	62,568	76,697
<b>Загальна сума активів</b>		<b>91,005,538</b>	<b>69,819,444</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків		231	1,225
Кошти клієнтів	11	77,736,460	57,064,997
Похідні фінансові зобов'язання		9,233	4
Інші залучені кошти		159	176
Забезпечення:			
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	24	301,643	298,908
Інші фінансові зобов'язання	12	1,070,480	1,106,276
Інші нефінансові зобов'язання	12	137,164	137,788
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		119,500	149,689
<b>Загальна сума зобов'язань</b>		<b>79,374,870</b>	<b>58,759,063</b>
<b>КАПІТАЛ</b>			
Статутний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Нерозподілений прибуток		3,772,426	3,175,320
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	22	1,236,294	1,236,294
Інші резерви		30,850	57,669
<b>Загальна сума власного капіталу</b>		<b>11,630,668</b>	<b>11,060,381</b>
<b>Загальна сума власного капіталу та зобов'язань</b>		<b>91,005,538</b>	<b>69,819,444</b>

## Консолідований звіт про прибуток або збиток за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року

Окремий звіт про прибуток або збиток за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2022	2021
		За наростаюч им підсумком із початку року до дати звітності	За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності
Процентні доходи, у т.ч.:	13	8,787,828	5,770,296
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	13	8,774,395	5,740,629
Інші процентні доходи	13	13,433	29,667
Процентні витрати	13	(1,981,446)	(1,129,067)
<b>Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)</b>	<b>13</b>	<b>6,806,382</b>	<b>4,641,229</b>
Комісійні доходи	14	1,785,441	1,989,949
Комісійні витрати	14	(663,787)	(700,725)
Інші доходи		128,973	102,884
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		100,893	231,419
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(7,847)	183,338
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		713,690	301,288
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		70,226	(202,227)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	(5,658,273)	(789,663)
Інші витрати	16	(134,244)	(118,864)
Інші прибутки (збитки), у т.ч.:		(100,474)	(13,340)
- Збиток від модифікації фінансових активів		(100,254)	(11,209)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,408,154)	(1,328,609)
Амортизаційні витрати	16	(341,116)	(316,322)
Інші адміністративні та операційні витрати	16	(565,299)	(629,626)
<b>Прибуток (збиток) до оподаткування</b>		<b>726,411</b>	<b>3,350,731</b>
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	17	(129,305)	(605,620)
<b>Прибуток (збиток) за рік</b>		<b>597,106</b>	<b>2,745,111</b>
<b>Прибуток на акцію</b>			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		1,196	5,499

### Принципи управління витратами на підприємстві

Назва принципу	Суність принципу
Принцип безперервності	Передбачає постійний пошук, передачу, нагромадження, обробку та аналіз інформації для потреб управління підприємством.
Принцип бюджетного (кошторисного) методу	Передбачає: а) визначення сфери діяльності господарства та його внутрішніх складових як центрів відповідальності; б) планування бюджетів структурних одиниць відповідно до їхніх диференційованих у межах підприємства економічних функцій; в) узагальнення бюджетів підрозділів і одержання генерального бюджету підприємства; г) визначення відповідності показників генерального бюджету стратегічним цілям підприємства; д) уточнення генерального бюджету та бюджетів підрозділів; е) організацію контролю за виконанням бюджетів.
управління витратами, собівартістю й доходністю підприємства	
Принцип взаємодії підрозділів підприємства через дані бюджетів	Передбачає визначення регулюючих параметрів внутрішньогосподарського обміну продукцією та послугами за допомогою цінкових інструментів трансфертної природи.
Принцип оцінки результатів діяльності підрозділів на основі бюджетів і внутрішньої звітності	Надає системі управління витратами ознак інструмента мотивації персоналу як головного елемента економічного механізму підприємства.
Принцип участі персоналу підприємства (партисипативності) в процедурах УВ	Сприяє поглибленому ознайомленню кожного працівника незалежно від посади з характером діяльності, структурою та завданнями підрозділу й підприємства.
Принцип періодичності	Складання та обговорення документів системи управління витратами слід здійснювати за певним графіком, узгодженим з виробничою та збутовою циклічністю діяльності підприємства. Це стосується і матеріалів, отриманих керівниками.
Принцип економічної обґрунтованості та достовірності	Полягає в тому, що його дані повинні передусім точно відображати господарські операції, ретроспективну характеристику діяльності підприємства та його підрозділів.
Принцип мінімальної трудомісткості	Він вимагає орієнтації на досконалі методики, сучасні технічні засоби й відповідне програмне забезпечення (комп'ютерні технології) виконання комплексу планових, облікових, контрольних та аналітичних розрахунків.
Самостійне визначення самим підприємством форм та документації системи УВ	Цей принцип означає повну незалежність підприємства при встановленні порядку ведення внутрішнього обліку, контролю і звітності.
Пріоритет стратегічних цілей перед поточними завданнями	Дотримання цього принципу вимагає від системи управління витратами глибокого обґрунтування стратегічних цілей підприємства, які не мають нічого спільного з декларацією бажаних напрямів розвитку чи очікуваних результатів.
Системний підхід	Передбачає стратегічне й оперативне планування, облік та контроль виробничих витрат і продукції, оцінку роботи персоналу як системний підхід планових, облікових, контрольних-аналітичних та економічних розрахунків, спрямованих на досягнення підприємством високих результатів господарювання.
Наскрізна уніфікована стабільна систематизація та кодування всіх планово-облікових номенклатур	Даний принцип тісно пов'язаний з попереднім і вимагає сталої й вичерпної структуризації всіх інформаційних потоків системи управління витратами: про структурні підрозділи, їх спеціалізацію; склад витрат за статтями, перелік використовуваних технологічних матеріалів; про цінову інформацію, персонал, засоби виробництва і т. ін.

Джерело: складено автором на основі даних [1-21].

### Основні методи, що використовуються у процесі управління витратами

МЕТОД	ХАРАКТЕРИСТИКА
<b>Аналіз витрат</b>	
<b>Статистичні</b>	До них відносять: <i>вертикальний, горизонтальний, трендовий, факторний, діагностичний, порівняльний</i> . Порівняння даних щодо обсягу витрат звітного періоду з попереднім або базисним періодом, групування показників, дослідження структури і структурних зрушень, оцінка впливу окремих факторів на динаміку витрат, ланцюгові підстановки, теорія рядів динаміки, індексний і балансовий методи.
<b>Економіко-математичні</b>	Кореляція і регресійний аналіз, теорія масового обслуговування, лінійне і динамічне програмування і мережеві методи.
<b>Розрахунково-аналітичні</b>	Детальне вивчення умов господарської діяльності підприємства, виявлення закономірностей і всіх причинно-наслідкових зв'язків, що утворюються в процесі формування даних показників. Враховує кількісні і якісні параметри.
<b>CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit)</b>	Визначення оптимального співвідношення між перемінними і постійними витратами, ціною і обсягом виробництва продукції. Дозволяє визначити обсяг продажу, за якого досягається беззбитковість виробництва та реалізації продукції.
<b>Аналіз вигід і витрат / Cost-Benefit Analysis</b>	Дозволяє здійснити грошову оцінку вигід і витрат, пов'язаних з кожним альтернативним проектом і дає змогу обрати оптимальний з них.
<b>Contribution Analysis</b>	Дозволяє оцінити вплив прямих і змінних витрат на чистий прибуток підприємства, визначити як працюють окремі бізнес-напрямки або продукти, шляхом порівняння маржі їх вкладу за абсолютним розміром і у відсотках.
<b>ТОС-аналіз</b>	Дозволяє виявити, яких ресурсів або можливостей не вистачає підприємству для розширення діяльності або збільшення прибутку, і розробити заходи щодо їх додаткової мобілізації.
<b>Cost benchmarking</b>	Полягає в дослідженні і порівнянні системи управління витратами підприємства з провідними підприємствами і застосуванні їх успішного досвіду.
<b>XYZ-аналіз</b>	Дає змогу провести класифікацію ресурсів підприємства залежно від характеру їхнього споживання і точності прогнозування зміни в їх потребі): група X – статті витрат, що характеризуються стабільною величиною споживання і високою точністю прогнозу; група Y – статті витрат, тенденції змін яких відомі (наприклад, сезонні коливання), а можливість прогнозування середня; група Z – статті витрат, споживання яких нерегулярне, тенденції зміни невідомі, а точність прогнозу є невисокою.
<b>ABC-аналіз</b>	Полягає у виборі класифікаційної ознаки і ранжуванні витрат за зменшенням класифікаційної ознаки. Група А – статті витрат, питома вага яких складає понад 20%; Група В – від 5 % до 20 %; Група С – менш ніж 5 %.
<b>Функціонально вартісний аналіз / Value Management або Value Analysis</b>	Системне дослідження виробів, процесів, структур тощо, яке спрямоване на оптимізацію співвідношення між їх споживчими властивостями товару і витратами ресурсів на досягнення цих властивостей протягом життєвого циклу досліджуваного об'єкта. Дозволяє оцінити необхідність здійснення витрат на виконання певних функцій, оцінити, наскільки вони є необхідними і уникнути витрат, які прямо непов'язані з виготовленням продукції, є неефективними або не критично необхідними і їх можна замінити без зниження споживчих властивостей товару.

<b>Планування витрат</b>	
<b>Нормативний</b>	Для визначення планових показників використовується певна система норм та нормативів, на основі яких визначається необхідний рівень фінансових ресурсів. Встановлення норм витрат ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, праці тощо) та контроль за їх дотриманням.
<b>Розрахунково-аналітичний</b>	Основою для розрахунку планової величини є фактичне значення даного показника, яке коригується з урахуванням розмірів зниження (підвищення) витрат за рахунок впливу певних техніко-економічних факторів в плановому періоді.
<b>Балансовий</b>	Дозволяє співставити витрати з джерелами їх покриття.
<b>Економіко-математичний</b>	Дозволяє встановити кількісні взаємозв'язки між фінансовими показниками та факторами, які їх формують. Цей зв'язок виражається через економіко-математичну модель.
<b>Облік витрат</b>	
<b>Позамовний / Job Order Costing</b>	Облік витрат ведеться по окремих замовленнях.
<b>Попроцесний / Process Costing</b>	Облік ведеться по стадіях виробничого процесу.
<b>По місцях виникнення витрат/центрах відповідальності</b>	Облік витрат ведеться за визначеними підрозділами, де були використані ресурси.
<b>Нормативний / Standart Costing</b>	Метод полягає в складанні нормативних калькуляцій до початку виробництва продукції і обліку фактичних витрат з виділенням відхилень від встановлених норм.
<b>Калькулювання собівартості</b>	
<b>Повного поглинання витрат / Absorption Costing</b>	Метод, заснований на включенні в собівартість виробленої продукції, крім прямих витрат, всіх, як змінних, так і постійних виробничих накладних витрат.
<b>Прямих витрат / Direct Costing</b>	Метод, заснований на включенні в собівартість виробленої продукції тільки прямих виробничих витрат. Всі накладні витрати, крім змінних загальновиробничих, відносяться до витрат поточного періоду.
<b>Калькулювання собівартості</b>	Розрахунок фактичної собівартості виробництва одиниці продукції для цінових рішень та аналізу рентабельності.
<b>Контроль витрат</b>	
<b>Бюджетний контроль</b>	Дозволяє виявити відхилення між закладеними в бюджет стандартами і фактичними показниками та причини, які викликали ці відхилення. Розробка бюджетів (кошторисів) витрат за видами діяльності, підрозділами, центрами витрат на певний період.
<b>Нормативних витрат / Standart Costing</b>	Метод полягає в складанні нормативних калькуляцій до початку виробництва продукції і обліку фактичних витрат з виділенням відхилень від встановлених норм.
<b>Target costing</b>	Передбачає розрахунок цільової собівартості продукції на етапі її планування і розробки, виходячи із заздалегідь встановленої ціни реалізації, до якої повинно прагнути підприємство.

<b>Регулювання витрат</b>	
<b>Рейнжиніринг бізнес-процесів</b>	Фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова бізнес-процесів з метою покращення ключових показників результативності: витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.
<b>Kaizen costing (кайдзен-костинг)</b>	Полягає в постійному, всеосяжному вдосконаленні якості процесів по всьому підприємству в цілому і на етапі виготовлення продукції, в якій залучені усі його працівники.
<b>Cost Killing</b>	Зменшення витрат на оплату праці за рахунок скорочення штату працівників, вивільнення та продаж активів, які практично або взагалі не використовуються, повне або суттєве зменшення витрат на соціальну сферу. Скорочення витрат охоплює не тільки внутрішнє середовище організації, але і зовнішнє – скорочення витрат на закупку сировини і матеріалів, оплату послуг сторонніх організацій. Постійне застосування даного методу не є доцільним, адже подальший розвиток підприємства в умовах обмеженості ресурсів є ускладненим.
<b>Комплекс методів ощадливого виробництва / Lean Manufacturing</b>	Заснована на постійному прагненні до усунення всіх видів втрат, передбачає залучення у процес оптимізації діяльності усіх співробітників підприємства. Передбачає поділ діяльності на операції, що приносять користь споживачу, і такі, що не приносять, з метою скорочення таких операцій. Включає в себе: TQM (загальне управління якістю) – передбачає удосконалення не тільки продукту, але і якості організації процесів, підвищення кваліфікації працівників; JIT – здійснення поставок ресурсів саме в той час, коли вони потрібні для здійснення діяльності, уникаючи витрат на зберігання, очікування, псування; тощо.
<b>SBC (Strategic Business Controlling)</b>	Управління витратами через інтеграцію стратегічного планування та контролю.
<b>Мотивація</b>	
<b>Матеріальні</b>	Рівень заробітної плати, премії, винагороди, бонуси, доплати, участь в розподілі прибутку тощо.
<b>Нематеріальні</b>	Комфортні умови праці, пільги, оплата навчання за рахунок підприємства, подяки тощо.

*Джерело: складено автором на основі даних [1-21]*

### Система показників для оцінки ефективності формування і використання витрат підприємства

№	Показник	Методика (алгоритм) розрахунку
<b>Загальні показники витрат</b>		
1	Собівартість продукції (С)	$C = \text{Прямі матеріальні витрати} + \text{Прямі витрати на оплату праці} + \text{Інші прямі витрати} + \text{Загальнопромислові витрати (грн.)}$
2	Точка беззбитковості (Тбез)	$T_{\text{без}} = \text{Постійні витрати} / (\text{Ціна за одиницю} - \text{Змінні витрати на одиницю}), (\text{кількість одиниць, штук, нат.од.})$
3	Коефіцієнт дієздатності (Кдіє)	$K_{\text{діє}} = \text{Витрати банку} / \text{Доходи банку}$
<b>Показники аналізу питомої ваги витрат</b>		
1	Операційні витрати на 1 грн. операційних доходів (ОВ 1 грн. ОД)	$OB\ 1\ \text{грн. ОД} = \text{Операційні витрати} / (\text{Чистий дохід від реалізації продукції} + \text{Інші операційні доходи}) (\text{грн.})$
1.1	Коефіцієнт питомої собівартості реалізованої продукції (Кпс)	$K_{\text{пс}} = \text{Собівартість реалізованої продукції} / (\text{Чистий дохід від реалізації продукції} + \text{Інші операційні доходи}) (\text{грн.})$
1.2	Коефіцієнт питомих адміністративних витрат (Кав)	$K_{\text{ав}} = \text{Адміністративні витрати} / (\text{Чистий дохід від реалізації продукції} + \text{Інші операційні доходи}) (\text{грн.})$
1.3	Коефіцієнт питомих витрат на збут (Кзб)	$K_{\text{зб}} = \text{Витрати на збут} / (\text{Чистий дохід від реалізації продукції} + \text{Інші операційні доходи}) (\text{грн.})$
1.4	Коефіцієнт питомих інших операційних витрат (Ков)	$K_{\text{ов}} = \text{Інші операційні витрати} / (\text{Чистий дохід від реалізації продукції} + \text{Інші операційні доходи}) (\text{грн.})$
2	Загальні витрати від звичайної діяльності на 1 грн. загальних доходів від звичайної діяльності (Звит/дох)	$Z_{\text{вит/дох}} = \text{Загальні витрати від звичайної діяльності} / \text{Загальні доходи від звичайної діяльності} (\text{грн./грн.})$
2.1	Коефіцієнт питомих операційних витрат (КпитОВ)	$K_{\text{питОВ}} = \text{Операційні витрати} / \text{Загальні доходи від звичайної діяльності} (\text{грн./грн.})$
2.2	Коефіцієнт питомих витрат від участі в капіталі (Кук)	$K_{\text{ук}} = \text{Витрати від участі в капіталі} / \text{Загальні доходи від звичайної діяльності} (\text{грн./грн.})$
2.3	Коефіцієнт питомих фінансових витрат (Кфв)	$K_{\text{фв}} = \text{Фінансові витрати} / \text{Загальні доходи від звичайної діяльності} (\text{грн./грн.})$
2.4	Коефіцієнт окупності інших витрат (Кок)	$K_{\text{ок}} = \text{Інші витрати} / \text{Загальні доходи від звичайної діяльності} (\text{грн./грн.})$
3	Витрати на 1 грн. доходів від іншої операційної діяльності (В 1 грн. ІОД)	$V\ 1\ \text{грн. ІОД} = \text{Витрати іншої операційної діяльності} / \text{Доходи від іншої операційної діяльності} (\text{грн./грн.})$
4	Витрати на 1 грн. доходів від інвестиційної діяльності (участі в капіталі) (В 1 грн. УК)	$V\ 1\ \text{грн. УК} = \text{Витрати від участі в капіталі} / \text{Доходи від участі в капіталі} (\text{грн./грн.})$
5	Фінансові витрати на 1 грн. фінансових доходів (В 1 грн. ФД)	$V\ 1\ \text{грн. ФД} = \text{Фінансові витрати} / \text{Фінансові доходи} (\text{грн./грн.})$
6	Витрати на 1 грн. доходів від іншої звичайної діяльності (Івд)	$I_{\text{вд}} = \text{Інші витрати} / \text{Інші доходи} (\text{грн./грн.})$
7	Витрати на 1 грн. товарної продукції (В 1 грн.)	$V\ 1\ \text{грн.} = \text{Собівартість продукції} / \text{Чистий дохід від реалізації продукції} (\text{грн./грн.})$

8	Частка постійних витрат у валовому прибутку (Ч вал.приб.)	$\text{Ч вал. приб.} = \text{Адміністративні витрати} + \text{Витрати на збут} / \text{Валовий прибуток (грн./грн.)}$
8.1	Рівень адміністративних витрат у валовому прибутку (АВВП)	$\text{АВВП} = \text{Адміністративні витрати} / \text{Валовий прибуток (грн./грн.)}$
8.2	Рівень витрат на збут у валовому прибутку (ЗВВП)	$\text{ЗВВП} = \text{Витрати на збут} / \text{Валовий прибуток (грн./грн.)}$
9	Рівень витрат звичайної діяльності на 1 працівника (Рпрац)	$\text{Рпрац.} = \text{Загальні витрати звичайної діяльності} / \text{Середньооблікова чисельність працівників (грн./осіб)}$
<b>Показники оцінки прибутоковості витрат підприємства</b>		
1	Рентабельність витрат (Рд), %	$\text{Рд} = \text{Прибуток підприємства} / \text{Поточні витрати} * 100\%$
2	Рентабельність основної діяльності (Росд), %	$\text{Росд} = \text{Прибуток підприємства} / \text{Собівартість продукції} * 100\%$
3	Рентабельність операційної діяльності (Р од), %	$\text{Р од} = \text{Прибуток від операційної діяльності} / \text{Операційні витрати} * 100\%$
4	Рентабельність звичайної діяльності (Р зд), %	$\text{Р зд} = \text{Фінансовий результат від звичайної діяльності} / \text{Витрати від звичайної діяльності} * 100\%$
5	Чиста рентабельність (ЧР), %	$\text{ЧР} = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід від реалізації продукції} * 100\%$
6	Податкове навантаження (ПН), %	$\text{ПН} = \text{Податок на прибуток підприємства} / \text{Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування} * 100\%$
7	Питомі витрати на податок на прибуток (ПВ пп), %	$\text{ПВпп} = \text{Податок на прибуток} / \text{Загальні витрати від звичайної діяльності} * 100\%$
<b>Показники оцінки ефективності використання витрат</b>		
1	Матеріаловіддача (Мв)	$\text{Мв} = \text{Обсяг реалізованої продукції} / \text{Матеріальні витрати (грн./грн.)}$
2	Матеріаломісткість (Мм)	$\text{Мм} = \text{Матеріальні витрати} / \text{Обсяг реалізованої продукції (грн./грн.)}$
3	Питома вага матеріальних ресурсів у собівартості продукції (МРс), %	$\text{МРс} = (\text{Матеріальні витрати} / \text{Повна собівартість продукції}) * 100\%$

Джерело: складено автором на основі даних [1-20,91,92]

<b>МАКРОРІВЕНЬ</b>		
<b>Законодавчий рівень</b> - прийняття законів, які встановлюють загальні принципи та вимоги щодо визнання, оцінки та обліку витрат підприємства. Наприклад, Податковий кодекс України, Господарський кодекс України.		
Законодавчі акти		Кодекси, Закони України, інші закони, що стосуються господарської діяльності підприємств.
<b>Підзаконний рівень</b> - підзаконні нормативні акти деталізують положення законів, визначають єдині методики та правила ведення обліку та звітності щодо витрат на підприємствах.		
Нормативні акти з бухгалтерського обліку		Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та фінансової звітності Методичні рекомендації та інструкції Міністерства фінансів України
Підзаконні нормативно-правові акти		Укази та розпорядження Президента України Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України Накази, інструкції міністерств та відомств
<b>МЕЗОРІВЕНЬ</b>		
<b>Відомчий рівень</b> - розробка галузевих інструкцій, методичних вказівок щодо особливостей обліку та управління витратами на підприємствах певної галузі		
Нормативні документи галузевого рівня		Галузеві інструкції з питань обліку витрат Методичні рекомендації щодо особливостей обліку витрат в окремих галузях
<b>МІКРОРІВЕНЬ</b>		
<b>Внутрішні документи підприємств</b> – це сукупність організаційно-розпорядчих та нормативних документів, розроблених і затверджених керівництвом підприємства, що встановлюють порядок та правила ведення бухгалтерського обліку витрат, їх нормування, планування, контролю та оптимізації з урахуванням специфіки діяльності підприємства.		
Внутрішні нормативні документи підприємства		Положення про облікову політику в частині обліку витрат Внутрішні положення, інструкції, накази з обліку та управління витратами Затверджені переліки статей калькулювання витрат Встановлені норми витрат ресурсів Система бюджетування та контролю витрат

**Рис. Складові нормативно-правового регулювання витрат підприємства**

Джерело: складено автором на основі джерела [36-77].

### Ризики діяльності АТ «ОТП Банк», що призводять до додаткових витрат

Вид ризику	Трактування ризику
<i>Ризик ліквідності</i>	Мета управління ризиком. Метою управління ризиком ліквідності є: а) безперервне забезпечення достатнього обсягу коштів за мінімальних витрат (в тому числі і внаслідок втрати потенційного прибутку від утримання надлишкової ліквідності) для забезпечення виконання поточних зобов'язань Банку перед клієнтами, кредиторами та іншими контрагентами; б) забезпечення дотримання нормативних вимог НБУ щодо ліквідності Банку; в) забезпечення фінансування сталого зростання бізнесу, передбаченого кредитно-інвестиційною стратегією Банку; г) створення запасу ліквідних коштів на випадок кризи ліквідності – різкого відтоку клієнтських коштів та/або раптового закриття доступу до ресурсних ринків.
<i>Ринковий ризик</i>	Ймовірність виникнення збитків або додаткових витрат чи недоотримання запланованих доходів унаслідок несприятливої зміни курсів іноземних валют, процентних ставок і вартості фінансових інструментів.
<i>Процентний ризик банківської книги</i>	Управління процентним ризиком у банківській книзі ґрунтується на вимірюванні розбалансованості (гепів та відкритих позицій) у сумах та строках перегляду ставок за фінансовими активами і зобов'язаннями банку та невідповідності базових процентних ставок або процентних індексів для різних видів фінансових інструментів. Щодо процентного ризику в банківській книзі підрозділ з управління ризиками розраховує чутливість чистого процентного доходу до зміни ринкових процентних ставок та зміни в економічній вартості капіталу за шістьма короткостроковими та довгостроковими сценаріями.
<i>Операційний ризик</i>	Ймовірність виникнення збитків, додаткових витрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників банку чи інших осіб, збоїв у роботі інформаційних систем банку або внаслідок впливу зовнішніх чинників.
<i>Кредитний ризик</i>	Ймовірність виникнення збитків чи додаткових витрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок невиконання боржником/контрагентом узятих на себе зобов'язань відповідно до умов договору. Кредитний ризик – найбільш суттєвий ризик для капіталу банку. Банк приймає цей вид ризику під час кредитування, тому ключовим є саме процес управління, який складається з послідовних етапів: ідентифікації та визначення, оцінювання й вимірювання ризику, безпосереднього прийняття ризику та його мінімізації і, врешті, моніторинг та контроль за профілем ризику й тенденціями щодо його розвитку.
<i>Юридичний ризик</i>	Ризик виникнення збитків внаслідок невиконання установою банку вимог законодавства, нормативно-правових актів, договірних зобов'язань, а також неналежного оформлення документації.
<i>Валютний ризик</i>	Можливість негативного впливу на доходи або капітал установи банку внаслідок несприятливих коливань курсів іноземних валют.

Джерело: складено автором за даними економічної звітності АТ «ОТП Банк».

**Нормативні документи, що забезпечують процес регулювання і облік витрат АТ «ОТП Банк»**

Документ	Назва документу
Кодекси, Закони України	<p><b>Кодекси:</b> Податковий кодекс України від 02.12.2010 року № 2755 – VI (поточна редакція 01.04.2024 року) , Господарський кодекс України від 16.01.2003 року № 436-IV (поточна редакція 08.03.2024 року )та інші. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 року № 322-08 (поточна редакція від 24.12.2023 року).</p> <p><b>Закони України:</b> Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 року № 996-XIV(поточна редакція від 01.01.2024 року), Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» від 02.03.2000 року № 1533-III (поточна редакція від 31.03.2023 року ), Закон України «Про валюту і валютні операції» від 21.06.2018 року № 2473-VIII (поточна редакція від 19.04.2024 року), Закон України «Про іпотеку» від 05.06.2003 року № 898-IV (поточна редакція від 15.04.2024 року ), Закон України «Про заставу» від 02.10.1992 року № 2654-XII (поточна редакція від 10.10.2022 року ), Закон України «Про аудит фінансової звітності та ауд. дія-ть» від 21.12.2017 року № 2258-VIII (поточна редакція від 16.03.2024 року ), Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 року № 504/96-ВР (поточна редакція від 24.12.2023 року), Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 року № 108/95-ВР ( поточна редакція від 08.03.2024 року), Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 року № 2464-VI (поточна редакція від 08.12.2023 року), Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 року № 2694-XII (поточна редакція від 01.10.2023 року), Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 року № 1560-XII (поточна редакція від 10.10.2022 року), Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 року № 40-IV(поточна редакція від 31.03.2023 року), Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 року № 1909-IX (поточна редакція від 01.01.2024 року).</p>
Національні положення (стандарти) БО	<p>НП(С)БО 2 «Консолідована фінансова звітність» від 27.06.2013 року № 628  НП(С)БО 7 "Основні засоби" від 27.04.2000 року № 92  НП(С)БО 8 "Нематеріальні активи" від 18.10.1999 року № 242  НП (С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» від 08.10.1999 року № 237  НП(С)БО 12 «Фінансові інвестиції» від 26.04.2000 року № 91  НП(С)БО 16 "Витрати» від 31.12.1999 року № 318  НП(С)БО 17 «Податок на прибуток» від 28.12.2000 року № 353  НП(С)БО 26 «Виплати працівникам» від 28.10.2003 року № 601  НП(С)БО 31 «Фінансові витрати» від 28.04.2006 року № 415  (сайт Міністерства фінансів України – посилання - (<a href="https://www.minfin.gov.ua">https://www.minfin.gov.ua</a>))</p>
Міжнародні стандарти БО та фінансової звітності	<p>МСБО 1 "Подання фінансової звітності" від 01.01.2012 року № 929_013  МСБО 7 «Звіт про рух грошових коштів» від 01.01.2012 року № 929_010  МСБО 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки» від 01.01.2012 року № 929_020  МСБО 12 «Податки на прибуток» від 01.01.2012 року № 929_012  МСБО 16 "Основні засоби" від 01.01.2012 року « 929_014  МСБО 19 «Виплати працівникам» від 01.01.2012 року № 929_011  МСБО 23 «Витрати за позиками» від 01.01.2012 року № 929_042  МСБО 27 «Окрема фінансова звітність» вді 01.01.2012 року № 929_045  МСБО 38 "Нематеріальні активи" від 01.01.2012 року № 929_050  МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість» від 01.01.2012 року № 929_026  МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» від 01.01.2012 року № 929_016  МСБО і МСФЗ - офіційний сайт МінфінУ (<a href="https://www.minfin.gov.ua">https://www.minfin.gov.ua</a>)</p>

Накази Міністерства фінансів України	Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку основних засобів» від 30.09.2003 року № 561 (поточна редакція від 18.10.2022 року). Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі» від 12.10.2010 року № 1202 (поточна редакція від 01.01.2023 року).
Положення НБУ	Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України, затверджене постановою Правління НБУ від 18.07.2019 № 97. Положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України, затверджене постановою Правління НБУ від 04.07.2018 № 75.
Інструкції НБУ	Інструкція з бухгалтерського обліку операцій в іноземній валюті та банківських металах у банках України, затверджена постановою Правління НБУ від 17.11.2004 № 555 (у редакції постанови Правління НБУ від 05.11.2013 № 437). Інструкція з бухгалтерського обліку основних засобів і нематеріальних активів банків України, затверджена постановою Правління НБУ від 20.12.05 № 480. Інструкція з бухгалтерського обліку операцій з похідними фінансовими інструментами в банках України, затверджена постановою Правління НБУ від 26.12.2018 № 153. Інструкція з бухгалтерського обліку операцій з фінансовими інструментами в банках України, затверджена постановою Правління НБУ від 21.02.2018 № 14.
Правила НБУ	Правила бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України, затверджені постановою Правління Національного банку України від 27.02.2018 № 17

*Джерело: складено автором на основі даних сайту <https://zakon.rada.gov.ua/>.*

### Концепції стратегічного управління витратами з метою їх зниження

Назва		Опис
1		2
Стратегічного управління витратами / SCM (Strategic Cost Management)	<b>Витратоутворюючих чинників</b>	Передбачає вплив на витрати підприємства структурних та функціональних чинників. До структурних чинників належать: масштаб діяльності; горизонтальна і вертикальна інтеграція; технології тощо; до функціональних – пов'язані із здатністю підприємства успішно функціонувати.
	<b>Ланцюжка цінностей / VCC (Value Chain Costing)</b>	Передбачає управління витратоутворюючими факторами з метою забезпечення конкурентних переваг. Складові витрат розглядаються на всіх стадіях додавання вартості: починаючи із закупівель необхідних ресурсів і закінчуючи реалізацією готової продукції, виготовленої з них. Ланцюжок цінностей підприємства розглядається як складова частина більш широкої системи, в яку входять ланцюжок цінностей постачальників і споживачів, тому для забезпечення ефективності діяльності необхідно забезпечити поєднання цих систем.
	<b>Стратегічне позиціонування</b>	Визначає процеси управління витратами підприємства в залежності від його стратегічного вибору у створенні конкурентних переваг (лідерство на основі витрат, диференціація продукції).
<b>Доданої вартості</b>		Передбачає поділ витрат на такі, які створюють цінність (і, отже, їх наявність виправдана) і ті, що не створюють цінність. Останні розглядаються як найперспективніші з погляду зниження витрат. З метою їх скорочення підприємство може вдаватися до передачі виконання непрофільних, допоміжних функцій іншій організації (аутсорсінг). Ключовим аспектом концепції є максимізація різниці (доданої вартості) між закупівлями і реалізацією.
<b>Альтернативних витрат</b>		Передбачає, що фінансові рішення приймаються в результаті порівняння альтернативних витрат і впровадження обраного рішення означає відмову від решти альтернативних варіантів, які могли б принести дохід. Альтернативні витрати (ціна шансу, ціна втрачених можливостей) – сума економії, яку могло б отримати підприємство у випадку вибору іншого варіанту використання ресурсів. Дана концепція надає можливість оцінки альтернативних варіантів використання наявних джерел.
<b>Трансакційних витрат</b>		Передбачає поділ витрат на виробничі та трансакційні і дозволяє оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства. Базовою одиницею концепції є економічна взаємодія – угода, трансакція. Витрати, якими супроводжується така взаємодія є трансакційними (витрати на збір і обробку інформації, проведення переговорів і ухвалення рішень, контролю за дотриманням контрактів тощо).

1		2
<b>Процесно орієнтоване управління витратами</b>	<b>Процесно-орієнтоване бюджетування / АВВ (Activity-Based Budgeting)</b>	Виявляє, досліджує і аналізує види діяльності підприємства, які призводять до витрат. Кожний вид діяльності, який пов'язаний з витратами, ретельно досліджується з метою виявлення потенційних способів підвищення ефективності. Потім на основі цих результатів складаються бюджети. Бюджетування за видами діяльності є більш ретельним, ніж традиційні бюджетні процеси, які, як правило, просто коректують попередні бюджети з урахуванням інфляції або розвитку бізнесу. Дозволяє виявити неефективні види продукції або діяльності, бізнес-процеси, які вимагають реорганізації або передачі на аутсорсинг.
	<b>АВС (Activity Based Costing)</b>	Облік ведеться по окремих бізнес процесах організації.
	<b>АВА (Activity Based Analysis)</b>	Аналіз витрат по окремих бізнес-процесах, оцінка різних варіантів реалізації бізнес- процесів і вибір найбільш оптимального варіанту, визначення витрат, які потребують оптимізації, порівняльний аналіз варіантів зниження витрат.
	<b>Процесно-орієнтоване управління / АВМ (Activity Based Management)</b>	По процесне (поопераційне) управління витратами, використовується для визначення прибутковості окремих напрямів діяльності /продуктів/підрозділів/клієнтів підприємства з метою їх операційних чи стратегічних покращень або відмови від них.
<b>Життєвого циклу продукції / LCC (Life Cycle Costing)</b>		Управління витратами здійснюється по стадіях життєвого циклу продукту, починаючи з розробки, закінчуючи виведенням з ринку. Забезпечує стратегічне бачення структури витрат і зіставлення її зі структурою доходів.
<b>Управління конкурентоспроможними витратами</b>		Однчасна концентрація зусиль на зниження витрат, підвищення якості продукції та швидкості виведення її на ринок може вивести підприємство у лідери на ринку. Для забезпечення низького рівня витрат підприємству необхідно випереджати конкурентів у володінні ринком.

Джерело: складео автором на основі даних [10-21].