

УДК 336.71

СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ ВИТРАТАМИ В БАНКАХ

Губай М. М.

Київський національний торговельно-економічний університет, Україна,
м. Київ

Дослідження сучасної практики управління адміністративними витратами проводилось на прикладі банків України, Іспанії та Північної Америки. Проаналізовано сучасні методи управління адміністративними витратами на прикладі банків України (шляхом анкетування) та Іспанії. Здійснено порівняння методів оптимізації адміністративних витрат банків України та інших країн. Виявлена закономірність методів алокації адміністративних витрат залежно від величини активів банку. Визначені статті проактивної оптимізації адміністративних витрат банків, запропоновано шляхи підвищення ефективності управління ними. Результатом даної роботи може стати перегляд як зарубіжними, так і вітчизняними банками методики алокації адміністративних витрат, практичне використання проактивних методів оптимізації витрат.

Ключові слова: адміністративні витрати банку, управління витратами банків, методи оптимізації адміністративних витрат банків.

Губай М. М. Современная практика управления административными расходами в банках / Киевский национальный торгово-экономический университет, Украина, г. Киев

Исследование современной практики управления административными расходами проводилось на примере банков Украины, Испании и Северной Америки. Проанализированы современные методы управления административными расходами на примере банков Украины (путем анкетирования) и Испании. Проведено сравнение методов оптимизации

административных расходов банков Украины и других стран. Выявленная закономерность методов аллокации административных расходов в зависимости от величины активов банка. Определены статьи проактивной оптимизации административных расходов банков, предложены пути повышения эффективности управления ими. Результатом данной работы может стать пересмотр как зарубежными, так и отечественными банками методики аллокации административных расходов, практическое использование проактивных методов оптимизации затрат.

Ключевые слова: административные расходы банка, управление расходами банков, методы оптимизации административных расходов банков.

Hubai M. M. Modern administrative costs' management practice in banks / Kyiv national University of Trade and Economics, Ukraine, Kyiv.

The investigation of modern administrative costs management practices is conducted by the example of banks of Ukraine, Spain and North America. Modern methods of administrative costs management by the example of the banks of Ukraine (by questionnaire) and Spain are analyzed. Comparison of administrative costs optimization methods used by banks in Ukraine and other countries is performed. The consistent pattern of administrative costs allocation methods depending upon the bank's assets is identified. Points of proactive banks' administrative expenses optimization are defined, the ways of improving costs management efficiency of banks are offered. As the result of this paper the technique of administrative costs allocation could be reviewed both by foreign and domestic banks, as well as proactive costs optimization methods practically applied.

Вступ. Для відновлення прибутковості в посткризовий період більшість банків розробили стратегію управління витратами, в тому числі адміністративними, які займають левову частку в їх загальному обсязі. У стратегічному управлінні витратами банки визначають види витрат, які планується скоротити або оптимізувати шляхом передачі їх в аутсорсинг.

Збалансовуючи короткострокове скорочення витрат з довгостроковими, сталими програмами управління витратами, більшість банків може досягти їх скорочення від 20 відсотків до 40 відсотків [1, с. 3]. У боротьбі з глобальними фінансовими проблемами, все частіше банки використовують «агресивні» заходи зі скорочення витрат, зокрема, значне зменшення штату працівників, філіальної мережі тощо. За останні роки банки значно зменшили обсяги адміністративних витрат. Однак дотримання даної стратегічної орієнтації може призвести до негативних результатів у майбутньому внаслідок необачного скорочення, насамперед, тих активів, що генерують банку найбільший прибуток. Наразі діяльність багатьох банків має хаотичний, некомплексний та непроактивний характер у сфері управління адміністративними витрати, що визначає необхідність проведення наукових досліджень.

Дослідженню стану управління та методів оптимізації адміністративних витрат у банках в останні роки все більше присвячується праць науковців та практиків. Найбільшу увагу цьому питанню приділяють провідні аналітично-консультаційні та консалтингові компанії світу, такі як «Deloitte», «Accenture», «KPMG», «FIS Global» та інші. Останні досліджують загальні підходи до управління адміністративними витратами в цілому, в тому числі у банках. Аудиторська компанія «Deloitte» обґрунтовує необхідність проведення, проактивного управління адміністративними витратами що передбачає не стрімке зниження їх поточного рівня, а зростання акціонерної доданої вартості у майбутньому [2]. Консалтингове агентство «Accenture», на відміну від «Deloitte», аналізує реально здійснені кроки щодо оптимізації адміністративних витрат на прикладі банків Північної Америки, зосереджуючи при цьому свою увагу на найбільш вдалих кроках в цьому напрямку [3]. Дослідження «FIS Global» присвячені порівняльному аналізу різноманітних співвідношень адміністративних витрат (до активів, регіональної мережі, депозитної бази), що дозволило їм виявити основні шляхи скорочення адміністративних витрат на одиницю активів банку (досягнення так званої маржинальної ефективності) [4]. Оприлюднюються спеціальні огляди у фахових виданнях щодо специфічних

напрямів управління адміністративними витратами. Зокрема, агентство «Itoria» щорічно публікує результати дослідження ІТ-витрат у банках Швейцарії [5] на замовлення центрального органу нагляду за банківським сектором у країні.

Отже, дослідження проблеми управління адміністративними витратами у банках на сьогодні є актуальним та розглядається провідними консалтинговими і аналітичними компаніями під різноманітними кутами зору. Разом з тим, не достатньо розкритим залишається питання щодо використання найбільш ефективних методів управління адміністративними витратами банку з огляду сучасних викликів ринку.

Мета статті полягає у виявленні та порівнянні сучасних тенденцій і методів управління адміністративними витратами в банках України та світу.

Для досягнення цієї мети нами були поставлені такі завдання:

- визначення сутності та порівняння методів управління адміністративними витратами банків України та світу;
- дослідження напрямів оптимізації адміністративних витрат в банках України та світу, визначення їх доцільності (як у коротко- так і у довгостроковій перспективі) у сучасних умовах.

Управління адміністративними витратами банків тісно пов'язано з рівнем розвитку банківської системи країни, часткою іноземного капіталу в банківському секторі країни, рівнем прибутку останніх, фазою економічного циклу К. Жугляра; стратегічними цілями та якістю менеджменту банку тощо. Рівень розвитку банківської системи країни свідчить про регламентованість процедур моніторингу та управління адміністративними витратами як на рівні наглядових органів, так і операцій окремого банку.

Поступово, з приходом іноземного банківського капіталу на вітчизняний ринок культура та інструменти управління адміністративними витратами вітчизняних банків удосконалюються, виходять на якісно новий рівень.

Доречно зауважити, що між рівнем прибутковості та якістю управління адміністративними витратами існує залежність: чим більшою вона є, тим менша увага звертається на якість управління витратами. До того ж, значний

вплив на рівень управління витратами чинять циклічні коливання економіки, а саме періоди значної збитковості банківських установ внаслідок кризових явищ. Проілюструвати цю тенденцію можливо на основі аналізу показника CIR (у пер. з англ. «cost to income ratio» - співвідношення витрат та доходів банку), результати якого свідчать про його стрімке зростання та абсолютну нееластичність доходів банків до рівня понесених ними адміністративних витрат. Зазначене надає підставу стверджувати про гомогенність показника CIR та підвищену увагу керівництва банку до іншої його складової – адміністративних витрат.

Ключовими проблемами управління адміністративними витратами банку є обґрунтування методів їх розподілу. Спробуємо проаналізувати сучасну практику управління адміністративними витратами в банках України та порівняти ці дані з практикою банків світу. Нами було проведено анкетування 53 банків України на тему: «Управління адміністративними витратами». Рівень відповіді респондентів становив 46%, або 24 банки, що приблизно дорівнює проценту відповідей у аналогічних дослідженнях: Гарднер і Ламмерс – 68%; Іннес і Мітчел – 51,6%; Дж.Кареніс, Х.Салес [6-8]. Усі банки були поділені на три категорії згідно класифікації НБУ станом на 01.01.2014 (у третю категорію були об'єднані банки, що належать до 3 і 4 груп). Результати опитування представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння результатів анкетування банків України та Іспанії* з огляду методичних підходів щодо розподілу адміністративних витрат**

Розподіл адміністративних витрат на:		Частка у групі, %						Частка усього, %	
		Перша		Друга		Третя			
		І	У	І	У	І	У	І	У
Мережу відділень	а) тільки прямі	13	13	0	25	8	33	7	24
	б) прямі та непрямі АВ пропорційно обсягам діяльності відділення	26	15	56	10	50	7	45	11
	в) прямі та непрямі АВ пропорційно використанню ресурсів служб підтримки	61	72	44	65	42	60	48	65
и /	а) тільки прямі	63	76	75	86	80	92	73	86

Клієнтів	б) прямі та непрямі АВ пропорційно обсягам діяльності	24	0	0	0	10	0	18	0
	в) прямі та непрямі АВ пропорційно використанню ресурсів служб підтримки	13	24	25	14	10	8	19	14
	а) тільки прямі	63	76	75	90	80	80	73	84
Клієнтів	б) прямі та непрямі АВ пропорційно обсягам діяльності	0	0	0	0	10	4	4	2
	в) прямі та непрямі АВ пропорційно використанню ресурсів служб підтримки	37	24	25	10	10	20	23	14

*Примітка: за даними дослідження [6].

**Примітка: «І» – результат банків Іспанії; «У» – України; «АВ» – адміністративні витрати.

Як видно з табл. 1, банки України, як і банки Іспанії у більшості випадків використовують розподіл тільки прямих адміністративних витрат у розрізі клієнтів та продуктів (84-86% для банків України та 73% - Іспанії). У той же час віднесення останніх на філіальну мережу здійснюється переважно пропорційно спожитим ресурсам (65% для банків України та 48% - Іспанії). Останній варіант розподілу використовується у банках України в середньому частіше. Разом з тим, порівняно високою є частка віднесення на витрати відділень лише прямих адміністративних витрат (24% порівняно з 7%).

Аналіз у розрізі груп банків дав наступні результати. Як в Україні, так і у Іспанії у банках, менших за величиною прослідковується чітка тенденція до зменшення частки використання більш складних методів («б» та «в») з використанням пропорційного розподілу адміністративних витрат на мережу відділень. Для першої групи ця частка складає 72%, тоді як для третьої – 60% (аналогічно для банків Іспанії 61% та 42%). Слід також відмітити, що при розподілі адміністративних витрат на клієнтів та продукти серед банків України практично не використовується розподіл, пропорційний до обсягів діяльності (виняток – 4% у третій групі), тобто використовуються або більш складний, пропорціональний поділ («в»), або більш просте віднесення лише прямих витрат («а»).

Відмінностями між розподілом адміністративних витрат банків Іспанії та України стали порівняно вищий відсоток для останніх використання методу «в» (див. табл. 1), а також більш частіше віднесення лише прямих адміністративних

витрат на продукти банку. На нашу думку, це свідчить про фокусування керівництва на максимально детальному розподілі адміністративних витрат в управлінській звітності при одночасних мінімальних затратах ресурсів для маловажливих за значущістю даних. Варто зазначити, що в процесі управління витратами банками Іспанії метод АВС-аналізу використовувався у приблизно 31%, в той час як в Україні – у 19%.

Управління адміністративними витратами банку, окрім підходів до їх поділу, повинне включати в себе також постійний моніторинг вищезгаданого показника CIR, і, при необхідності повинні бути прийняті рішення щодо їх скорочення. Сучасна практика моніторингу адміністративних витрат – як невід’ємний етап їх оптимізації – розглянута нижче.

За даними консалтингового агентства «Accenture» та на прикладі банків Північної Америки проаналізуємо темпи скорочення адміністративних витрат банківського сектора у порівнянні з іншими секторами економіки. Більшість банківських установ Північної Америки спромоглися скоротити свої витрати на 6-20% (аналогічно до інших фінансових та не фінансових секторів економіки). У той же час, близько у 1% банків, навпаки, спостерігалось зростання адміністративних витрат. Як свідчить дослідження, до початку світової фінансової кризи банки Північної Америки скоротили свої витрати в середньому 3,34 рази, в той час як банки Канади – 2,7 разів, а середнє значення по банках світу складає 3,24 [2, с.5]. Орієнтуючись на майбутнє, більш ніж три чверті топ-менеджерів банків планують продовжити процес скорочення адміністративних витрат. Щонайменш, 65% топ-менеджерів ініціюють подальше скорочення адміністративних витрат (набагато вище ніж у респондентів з інших галузей економіки). Майже більшість керівників банків (49%) мають намір у подальшому скоротити адміністративні витрати не менше ніж на 6% з метою досягнення загалом 20 і більше відсотків їх додаткового скорочення. У той же час, 70% керівників вважають, що завдяки скороченню витрат в майбутньому банки підвищать рентабельність своєї діяльності. На противагу цьому, більшість топ-менеджерів банків поставили не на перше

місце завдання вижити в період глобального економічного спаду. Це, очевидно, сигналізує про їх намір щодо впровадження довгострокових стратегічних дій, в тому числі в управлінні адміністративними витратами, а не здійснення короткострокових тактичних маневрів.

Базуючись на результатах опитування, зазначеного вище, порівняємо методи оптимізації адміністративних витрат банками світу та України (рис. 1).



Рис. 1. Порівняння частоти використання методів оптимізації адміністративних витрат банками України та світу*

*Примітка: складено автором за результатами дослідження.

Найбільш поширеними серед банків України та світу виявились такі методи, як звільнення працівників та удосконалення організаційної структури. Варто зазначити, що такі методи проактивного управління адміністративними витратами, як реінжиніринг, раціоналізація діяльності та внутрішній аутсорсинг не є популярними і використовуються лише у 30% (37%), 42% (33%) та 6% (30%) випадках відповідно. Під час економічного спаду більшість банків із-за необхідності негайного підвищення прибутковості надали перевагу тактичному зменшенню адміністративних витрат замість реалізації програм їх

стратегічного скорочення, які мають стійкі, довгострокові бізнес-переваги. Однак, ті установи, які дотримуються стратегічного, сталого зниження витрат, матимуть кращі можливості для досягнення високої продуктивності у майбутньому.

Порівнюючи результати банків України та світу загалом можна встановити такі суттєві відмінності:

- банки України набагато рідше використовують внутрішній аутсорсинг як метод оптимізації адміністративних витрат;
- нерозвинена суттєвим чином в Україні система компенсацій та пільг не зазнала значного скорочення, порівняно з іншими країнами;
- спостерігається більш стрімке скорочення окремих структурних підрозділів у вітчизняних банках.

Серед банків світу проводились дослідження з приводу доцільності оптимізації конкретних видів адміністративних витрат. Результати цих досліджень дозволили виявити такі напрями впливу скорочення адміністративних витрат на діяльність банків в довгостроковій перспективі та порівняти їх із існуючими в Україні (рис. 2).



Рис. 2. Вплив скорочення адміністративних витрат за їх видами у довгостроковій перспективі на прикладі банків Північної Америки [3, с. 5]

Дані рис. 2 свідчать, що стратегічно важливими виявилися для банків витрати, пов'язані з інформаційними технологіями, обслуговуванням клієнтів, загальним менеджментом, людськими ресурсами, маркетингом. Найбільш вдалим напрямком скорочення адміністративних витрат виявилися витрати на збутову мережу, закупівлі та постачання, фінанси та облік, операційну діяльність. Такі скорочення мали для банків позитивний ефект в довгостроковій перспективі. Тобто, як показує досвід зарубіжних банків, варто концентрувати свою увагу на удосконаленні роботи філіальної мережі, оптимізації закупівель та існуючих бізнес-процесів. У той же час, за даними цього дослідження 57% топ-менеджерів у банках Північної Америки та 65% в Україні за цей же звітний період скоротили свої витрати шляхом звільнення працівників, що, згідно вищенаведеного рисунку, є стратегічно небажаним рішенням (у 34% випадків було зазначено, що прийняття такого заходу перешкоджало роботі банків у довгостроковій перспективі). Результати дослідження показують, що скорочення адміністративних витрат за такими напрямками як людські ресурси, інформаційні технології та дослідження ринку і розвиток продуктової лінійки, мали негативний вплив, аналогічно скороченню, пов'язаному з ІТ та обслуговуванням клієнтів.

Отже, наразі в банках України застосовуються водночас як заходи із позитивним довгостроковим ефектом (реінжиніринг процесів, внутрішній аутсорсинг, оптимізація мережі відділень), так і такі заходи, що є чинниками суттєвої економії у поточній діяльності, зокрема, скорочення персоналу. Це пояснюється тим, що сучасний розвиток банківської системи України, на нашу думку, перебуває у рецесії, у результаті чого банки не мають можливості для відновлення обсягів своєї діяльності до того рівня, який спостерігався у 2007-2008 роках. Тому більшість з них дотримувались політики скорочення витрат

на утримання персоналу. У такій ситуації, коли відбуваються процеси скорочення основної бізнес-діяльності, методи, наведені вище, є прийнятними.

Найбільш успішною стратегією, яку використовують банки Європи є проактивне управління витратами, пов'язане із вкладанням коштів, вивільнених від оптимізації роботи бек-офісу, покращенням роботи фронт-офісу, наприклад, шляхом впровадження технологій самообслуговування клієнтів. Базуючись на практиці провідних банків світу, можна навести **6 основних шляхів** підвищення ефективності діяльності банків, у тому числі за рахунок скорочення адміністративних витрат (рис. 3).

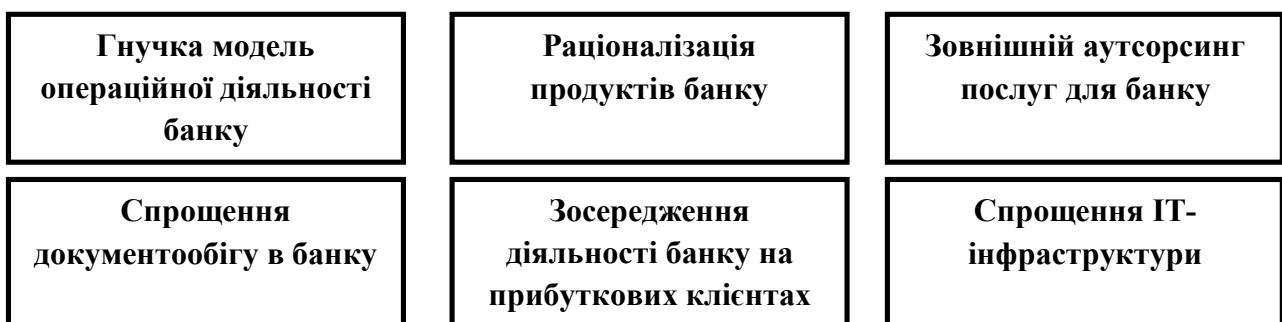


Рис. 3. Шляхи оптимізації адміністративних витрат банками світу [2, с. 5].

Гнучка модель операційної діяльності передбачає існування мінімально необхідної кількості рівнів управління банком, чітке визначення повноважень менеджерів та усунення дублювання деяких типових операцій шляхом використання «shared services» (внутрішнього аутсорсингу). Наприклад, для щоденного прошивання тек зі справами клієнтів у відділеннях банку можна виділити одну відповідальну особу у кожному мікрорегіоні, яка буде цим займатися, що дозволить вивільнити час менеджерів з продажу продуктів для більш кваліфікованої роботи.

Раціоналізація портфеля продуктів/послуг банку полягає у визначенні найбільш прибуткових продуктів/послуг та максимальному зменшенню їх комплексності (принцип «один продукт – максимум три модифікації»). Така методика описана у англійського дослідника М. Готфредсона [9, с. 158]. Згідно останньої, у кожного економічного суб'єкта існує певна межа ефективності впровадження додаткової модифікації існуючого продукту. Так, для

банківської установи існує певна межа, коли нова модифікація існуючого кредиту чи депозиту, наприклад, у розрізі нарахування відсотків чи зняття коштів по вже існуючим продуктам призведе до ускладнення розуміння їх клієнтами та суттєвого збільшення відношення операційних доходів до операційних витрат. У банківській практиці портфель продуктів/послуг вважається нерациональним, коли 2-3 продукти/послуги приносять банку 80% і більше відсотків доходу відповідно до вищенаведеної думки.

Серед банків України найбільший попит мають такі напрями як обслуговування відділень, банкоматів та розробка й тестування програмного забезпечення [10, с. 23]. Поряд із зовнішнім аутсорсингом, у банках використовується і внутрішній аутсорсинг, який передбачає консолідацію та централізацію однорідних функцій бізнес-діяльності в межах однієї установи та передачу їх висококваліфікованому внутрішньому відділу або групі – центру колективних послуг (англ. shared service center). Відносини між ним і підрозділами банку, які будуть користуватися його послугами, можна характеризувати як «клієнт-провайдер». На відміну від класичного зовнішнього аутсорсингу, при якому функції передаються зовнішньому провайдеру послуг, колективне обслуговування є аутсорсингом всередині банку.

Спрощення процесів, пов'язаних з паперовим документообігом повинно здійснюватись за допомогою впровадження технологій електронного документообігу, мінімізації дублювання процесів та впровадження принципу «наскрізного контролю» (відповідальність за процес від його початку до завершення закріплена за певною особою).

Зосередження своєї уваги на найбільш прибуткових клієнтах означає концентрацію на них основної частини бюджету реклами та запровадження сервісів самообслуговування. Така практика вже запроваджена у деяких найбільших банках України.

Базуючись на досвіді іноземних банків, що дотримуються таких установок, більш ніж реальною є можливість зменшення витрат банків на канали продажів за рахунок раціоналізації використання контакт-центрів, впровадження зон

самообслуговування тощо. За допомогою вибіркового аутсорсингу та консолідації послуг постачальників універсальні банки вможливили зекономити приблизно 6-8% витрат на закупівлю [9, с. 256].

Висновки. Питання управління адміністративними витратами банків все частіше привертає увагу провідних консалтингових та аудиторських компаній світу. Особлива увага у їх дослідженнях звертається на проактивні методи та способи оптимізації адміністративних витрат, ступінь їх ефективності. Однак, така увага є циклічною та спостерігається у періоди значного скорочення доходів банків.

Аналіз управління адміністративними витратами банків України дозволив отримати такі результати:

- розподіл непрямих адміністративних витрат банків здійснюється у переважній більшості випадків лише у розрізі філіальної мережі;
- чим менший за обсягом активів банк, тим більша ймовірність розподілу між філіальною мережею, клієнтами та продуктами лише прямих адміністративних витрат;
- банки України практично не використовують розподіл адміністративних витрат пропорційно обсягам діяльності клієнтів та вартості послуг (виняток – 11% для філіальної мережі).

Основними відмінностями управління адміністративними витратами між банками України та Іспанії були: по перше, вищий відсоток серед останніх використання АВС-аналізу; по друге, банки України в середньому частіше долучались до розподілу прямих та непрямих адміністративних витрат пропорційно використанню служб підтримки – як в цілому, так і в межах груп.

Найбільш вживаними серед банків України у 2013 році методів оптимізації адміністративних витрат були: звільнення працівників, зміни в оргструктурі, усування посад (60-65%). Основний фактор цього – неспівставність працюючих активів банків (основні засоби та людські ресурси) сучасному економічному стану за відсутності перспектив розвитку економіки України у найближчі 5 років.

Такі проактивні методи оптимізації, як внутрішній та зовнішній аусорсинг, реінжиніринг процесів не набули значної популярності серед банків України. Хоча, у порівнянні з банками світу, останні два застосовуються приблизно на такому ж рівні. Також, до таких основних методів оптимізації, що позитивно вплинули на діяльність банку, віднесені:

- закупівельна діяльність;
- обліково-фінансова діяльність;
- операційна діяльність.

До пропозицій використання сучасної практики управління адміністративними витратами на прикладі іноземних банків можна віднести:

- 1) зосередження більших ресурсів на максимальній деталізації та розподілі тих показників адміністративних витрат банків, котрі є більш релевантними для аналізу (на прикладі банків Іспанії);
- 2) подальше впровадження ABC-аналізу як загальновизнаного інструменту аналізу адміністративних витрат банків;
- 3) здійснювати постійний моніторинг загального рівня адміністративних витрат, не обмежуючись їх одноразовою оптимізацією;
- 4) звернення уваги на «проактивні» статті скорочення адміністративних витрат;
- 5) впровадження сучасної практики оптимізації процесів у сфері ІТ та перейняття сучасних шляхів оптимізації, визнаних у світі.

Слушним для України може стати досвід банків Іспанії, а саме максимальна концентрації звітності з управління адміністративними витратами на найбільш важливіших з точки зору стратегічного аналізу сегментах. При алокації адміністративних витрат на регіональну мережу не обмежуватись 1-2 загальними драйверами, а використовувати щонайменш 3-4 відповідно до виду витрат чи «зважувати» їх на питому критичність у використанні. Наприклад, можна запропонувати телекомунікаційні витрати (зв'язок СЕП, супутникові канали) розподіляти не лише за наявністю на відділенні, але й відповідно ступеню використанню чи критичну необхідність у роботі тощо. Проте це

стосується лише суттєвих витрат (більше 1% загального об'єму). В той же час необхідно спрощувати процедури алокації за такими витратами, що не впливають суттєво на результат діяльності та є складними у підрахунку частки при розподілі.

Отже, передумовами оптимізації адміністративних витрат банків України та світу стала світова фінансова криза 2008-2009 років, нераціональність побудови бізнес-процесів та негативні прогнози розвитку економіки у найближчі роки. При цьому, на сучасному етапі методи управління адміністративними витратами в банках світу, виходячи з аспектів нашого дослідження є більш комплексними та проактивними, аніж в Україні.

Література:

1. Аналітичний огляд консалтингового агентства «Accenture» №1. Доступне з: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-HPB-CostReduction-Brochure-FINAL.pdf>
2. Аналітичний огляд консалтингового агентства «Deloitte». Доступне з: https://www.deloitte.com/view/en_us/us/e0b2773b93912210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm
3. Аналітичний огляд консалтингового агентства «Accenture» №2. Доступне з: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Banking_Cost_Management_Survey.pdf
4. Аналітичний огляд консультаційного агентства «FIS Consulting Services». Доступне з: <http://www.fisglobal.com/ucmprdpub/groups/public/documents/document/c007124.pdf>
5. IT cost survey for Swiss banks 2013 IT cost survey for Swiss banks 2013. Доступне з: www.itopia.ch/.../IT_cost_survey_2013_v1.pdf
6. GADNER M., LAMMERS L. [2008]: "Cost accounting in large banks", *Management Accounting [US]*, vol.29, no.10, April, p.34-39.

7. INNES J., MITCHELL F. [2007]: "The application of activity-based costing in the United Kingdom's largest financial institutions", *The service industries journal*, vol.17, no.1, January, p.190-203.
8. Carenys J., Xavier S. [2008]: " Costing the Banking Services: A Management Accounting Approach", *Journal of Money, Investment and Banking*, Issue 6 (2008), p.34-53.
9. Gottfredson Mark. *The Breakthrough Imperative: How the Best Managers Get Outstanding Results*. 1-st ed., 2008, Collins, 370 p.
10. Исаев А. Какие ИТ интересуют украинских банкиров / А. Исаев // *Финансовые услуги*. - № 5-6/2010, С. 23-25.

References:

1. Analitchnyy ohlyad konsal'tynhovoho ahentstva «Accenture» № 1. Dostupne z: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-HPB-CostReduction-Brochure-FINAL.pdf>
2. Analitchnyy ohlyad konsal'tynhovoho ahentstva «Deloitte». Dostupne z: https://www.deloitte.com/view/en_us/us/e0b2773b93912210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm
3. Analitchnyy ohlyad konsal'tynhovoho ahentstva «Accenture» № 2. Dostupne z: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Banking_Cost_Management_Survey.pdf
4. Analitchnyy ohlyad konsul'tatsynoho ahentstva «FIS Consulting Services». - Dostupne z: <http://www.fisglobal.com/ucmprdpub/groups/public/documents/document/c007124.pdf>
5. IT cost survey for Swiss banks 2013 IT cost survey for Swiss banks 2013. Dostupne z: www.itopia.ch/.../IT_cost_survey_2013_v1.pdf
6. GADNER, M., LAMMERS, L.[2008]: "Cost accounting in large banks", *Management Accounting [US]*, vol. 29, no.10, April, p. 34-39.

7. INNES J., MITCHELL F. [2007]: *"The application of activity-based costing in the United Kingdom's largest financial institutions"*, *The service industries journal*, vol.17, no.1, January, p.190-203.
8. Carenys J., Xavier S. [2008]: *" Costing the Banking Services: A Management Accounting Approach"*, *Journal of Money, Investment and Banking*, Issue 6 (2008), p.34-53.
9. Gottfredson Mark. *The Breakthrough Imperative: How the Best Managers Get Outstanding Results*. 1-st ed., 2008, Collins, 370 p.
10. Ysaev A. *Kakye YT ynteresuyut ukraynskykh bankyrov / A. Ysaev // Fynansovye usluhy*. - № 5-6/2010, S. 23-25.