

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРАХУНКУ  
ПРИБУТКОВОСТІ КЛІЄНТА ДЛЯ БАНКУ**

*Стаття присвячена обґрунтуванню методичних підходів до розрахунку  
прибутковості клієнта для банку.*

**Ключові слова:** рівень прибутковості клієнта для банку, функціонально-вартісний аналіз, маржинальний підхід (директ-костинг).

**Постановка проблеми.** Здійснення сегментації клієнтів є важливим етапом формування та управління клієнтською базою банку, адже саме процес поділу клієнтів за певними групами дозволяє перетворити клієнтуру банку на керовану та впорядковану сукупність споживачів банківських послуг. Проведене нами дослідження науково-методичних та практичних підходів до здійснення сегментації клієнтів банками засвідчило, що вони зазвичай стосуються групування клієнтів за кількісними, віковими та іншими якісними демографічними критеріями, не враховують ступінь вигідності співпраці банку з тим чи іншим клієнтом та потенціал відносин банку з ним, не відзначаються високою ефективністю та вимагають перегляду. З огляду на це нами було розроблено авторський науково-методичний підхід до сегментації клієнтів банку. Зокрема, нами обґрунтовано, що базовими (релевантними) критеріями сегментації клієнтів мають бути рівень їх прибутковості та потенціал клієнта для банку.

Визначивши одним з основоположних критеріїв сегментації клієнтів банку рівень їх прибутковості, перед нами постала задача проаналізувати існуючі підходи до формалізації зазначеного показника та надати власні рекомендації щодо його розрахунку. Отже, **метою статті** є розробка методичних підходів до розрахунку прибутковості клієнта для банку.

**Виклад основного матеріалу.** В науковій літературі зустрічаються наступні методики розрахунку прибутковості (дохідності) клієнта для банку, зокрема: методика оперативного аналізу прибутковості операцій банку з окремим клієнтом Зайцевої Н.В. [1], методика Мельтцера М. [2], методика АКБ «Форум» [3], методика оцінки рентабельності обслуговування клієнтів Шеремета А.Д. та Щербакової Г.Н. [4, с. 159], методика розрахунку рентабельності клієнта Масленчинкова Ю.С. та Троніна Ю.Н. [5, с. 135-140], методика оцінки рентабельності взаємовідносин банку з клієнтами Романова В.В. [6, с. 80-96] та ін. Сутність та особливості зазначених методик розрахунку прибутковості (дохідності) клієнта для банку систематизовано нами в таблиці 1.

Як свідчить проведене нами дослідження, в основі існуючих методик оцінки рівня прибутковості (дохідності) клієнта для банку знаходиться схожий алгоритм, проте кожна з них має свої особливості. Вказаний алгоритм складається з певних етапів, які наведено на рис. 1.

За результатами аналізу існуючих підходів до визначення рівня прибутковості клієнта для банку нами з'ясовано, що в рамках практично кожного з них відсутній механізм об'єктивного врахування й розподілу постійних прямих і непрямих витрат, пов'язаних з обслуговуванням к банку. Зокрема, неправильним, на наше переконання, є урівнювання непрямих витрат бек- і мідл-офісів, загальних адміністративних витрат банку та їх розподіл пропорційно всій сукупності клієнтів [3], адже цілком логічно, що окремі споживачі більш інтенсивно користуються послугами банку, тобто витрати на їх обслуговування вищі.

## Методики розрахунку прибутковості (доходності) клієнта для банку

Автор методики	Сутність методики
1	2
Зайцева Н.В. [1]	<p>Методика <i>оперативного аналізу прибутковості операцій банку з окремим клієнтом</i>:  <i>Період аналізу</i> – з початку поточного місяця по останній операційний день, в який здійснюється аналіз. На початку місяця слід використовувати результати ретроспективного аналізу роботи банку з клієнтом за попередній місяць. Отже, розрахунок має проводитися кожного дня з врахуванням даних за минулий операційний день банку.  <i>База аналізу</i> – клієнти з рівнем прибутковості для банку не менше 5% від обсягу загального середньомісячного прибутку банку від операцій з клієнтами.  Використання принципу нарахування в процесі обліку доходів і витрат банку від операцій з клієнтами.  Складання балансу операцій банку з клієнтом на основі визначення середнього арифметичного щоденних балансів за кожною статтею.  Врахування <i>внутрішньобанківського перерозподілу ресурсів</i> в процесі визначення прибутковості операцій банку з окремими клієнтом.  Фондування ресурсів за активними операціями здійснюється за ставкою, що знаходиться між середньою ставкою залучення і розміщення, тобто в межах загальної процентної маржі.  До <i>адміністративно-господарських витрат</i> банку відносяться наступні витрати: заробітна плата персоналу, що безпосередньо обслуговує даного клієнта; заробітна плата обслуговуючих підрозділів банку, таких як бухгалтерія, юридичний відділ, відділ служби безпеки, аналітичний відділ, відділ інформаційних технологій тощо; витрати з технічного оснащення операцій з клієнтом; витрати, пов'язані з орендою та експлуатацією приміщення банку, інформаційним забезпеченням, витрати на маркетинг та рекламу та ін.  В якості <i>адміністративно-господарських витрат</i> береться певна постійна величина, на яку банк збільшує витрати по кожному клієнту.  Зокрема, вказана величина встановлюється на рівні 10% всіх доходів, отриманих від операцій з клієнтом.</p>
Мельцер М. [2]	<p><i>Прибутковість клієнтів за всіма рахунками дорівнює:</i>  <i>Обсяг прибутку за окремими рахунками:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ позики: середній залишок за рахунком*(відсотки за позицією – вартість фондів)</li> <li>▪ вклади: середній залишок за рахунком*(дохід від внутрішньобанківського продажу ресурсів – відсотки за вкладом)</li> </ul> <p>ПЛЮС <i>Комісійні доходи за окремими рахунками</i> (річна або фіксована винагорода, комісійні за кожну операції за поточним рахунком*кількість операцій)  ЗА ВИРАХУВАННЯМ <i>Поточних витрат</i> (вартість операції*кількість операцій за рахунком)  ЗА ВИРАХУВАННЯМ <i>Кредитного ризику за окремими рахунками.</i></p>
Методика АКБ «Форум» [3]	<p><i>Методика оцінки частки доходу, отриманого від клієнта:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення <i>сумарних доходів</i> від обслуговування клієнтів, що складаються з операційних доходів та умовних доходів від використання банком його грошових ресурсів. Умовні доходи розраховуються лише у випадку, якщо обсяг залишків на ресурсних рахунках перевищує обсяг кредитної заборгованості клієнта та визначається множенням даного сальдо за вирахуванням величини обов'язкового резерву на середню доходність по працюючих гривневих і валютних активах (загальний дохід/загальна кількість працюючих активів).</li> <li>2. По валютах, за якими активи клієнта перевищують його пасиви розраховується показник витрат на залучення додаткових ресурсів для кредитування клієнта, що визначається множенням вказаного сальдо за вирахуванням величини обов'язкового резерву на середню вартість залучення ресурсів банком.</li> </ol> <p>Сумарні доходи = Операційний дохід + Умовний дохід – Витрати на залучення додаткових ресурсів для кредитування клієнта</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Розрахунок <i>сумарних витрат</i>, що складаються з операційних (здійснені при проведенні банківських операцій) та умовних витрат (адміністративно-господарські операції, пов'язані з обслуговуванням клієнта). Умовні витрати визначаються як частка від ділення адміністративно-господарських витрат установи банку на кількість працюючих клієнтів. Під працюючим розуміється клієнт, який має залишки на рахунках кредитної заборгованості та строкових рахунках або середньоденні залишки на поточних рахунках не менше 1 000 грн. (в гривневому еквіваленті).</li> </ol>

1	2
	4. Визначення <i>доходу клієнта для банку</i> як різниці між сумарним доходом та сумарними витратами банку від обслуговування клієнта. Розрахунок <i>частки доходу від обслуговування клієнта в сумарному доході установи банку</i> , який визначається як різниця загального доходу банку за всіма клієнтами, загальних витрат та загально адміністративних витрат банку та подальше ранжування його клієнтів.
Шермет А.Д., Щербаков Г.Н. [4, с. 159]	<i>Рентабельність обслуговування клієнтів</i> визначається на основі <i>системи обліку прибутковості банківських послуг</i> . Для цього рентабельність одиниці кожного продукту множить на кількість проданих певному клієнту одиниць продуктів. При цьому, рентабельність кредитних послуг банку, зокрема, розраховують як різницю між процентними доходами за кредитами та процентними витратами за депозитами.
Масленчинков Ю.С., Тронін Ю.Н. [5, с. 135-140]	1. Рентабельність клієнта для банку визначається як відношення різниці доходів та витрат банку до його витрат. При цьому до доходів банку за надані клієнту послуги включаються: доходи за розрахунково-касове обслуговування, здійснення валютних операцій, операцій з цінними паперами, проценти за кредитами та ін.; доходи від розміщення банком залишків на рахунках споживача. До витрат включаються: відсотки за залишками на рахунках клієнта, плата за інкасацію, неопераційні витрати банку (утримання працівників, адміністративно-господарські витрати та ін.). 2. Фактичний обсяг операційних доходів, отриманих банком за певний період часу та понесених операційних витрат, за думкою авторів, слід співвідносити на кожного клієнта. В той же час, неопераційні витрати слід розподіляти між клієнтами банку шляхом визначення працівників, зайнятих безпосередньо їх обслуговуванням та розрахунку величини витрат їх праці на обслуговування певного споживача.
Романов В.В. [6, с. 80-96]	<i>Методика оцінки рентабельності взаємовідносин банку з клієнтами:</i> 1. Виокремлення <i>суб'єкта аналізу</i> (груповий аналіз – стандартні, стратегічні VIP- клієнти, індивідуальний аналіз – фізичні, юридичні особи). 2. Визначення <i>періоду аналізу</i> (не менше 1 разу на місяць або у випадку різких змін в структурі та поведінці клієнтської бази банку). 3. Вибір <i>метода оцінки рентабельності взаємовідносин банку та клієнта</i> – побудова балансу взаємовідносин банку та клієнта або групи клієнтів на основі проведення ним (ними) операцій з визначенням фінансового результату – показника рентабельності обслуговування клієнта банку (групи клієнтів). 4. Порівняння <i>фактичних і планових показників</i> ефективності взаємовідносин банку з клієнтом (клієнтами). 5. Визначення <i>ступеня впливу відхилень</i> фактичних показників від планових на <i>загальні результати діяльності банку</i> . В рамках вказаної методики визначаються: ▪ <i>прямі витрати</i> : проценти витрати, інкасаторські витрати, поштово-телеграфні витрати за операціями з клієнтом тощо; ▪ <i>непрямі витрати</i> : витрати на персонал, що безпосередньо обслуговує клієнтів, заробітна плата штабних підрозділів (бухгалтерія, аналітичний відділ, юридична служба), витрати на технічне оснащення операцій, оренда, ремонт, утримання приміщень банку, витрати на інформаційне забезпечення, рекламу, навчання банківський працівників та ін.; ▪ <i>доходи банку</i> : доходи від операцій некредитного характеру (валютообмінні операції, розрахунково-касове обслуговування, оренда сховищ тощо); доходи від інвестованих банком коштів на розрахункових і депозитних рахунках клієнта (групи клієнтів); доходи від кредитних операцій (проценти отримані за користування кредитом). Рівень прибутковості взаємовідносин банку з VIP- клієнтами слід розраховувати на основі коефіцієнтів «залежності», які демонструють залежність банку від результату його співпраці з суб'єктом, що аналізується.

### I етап

**Складання балансу операцій банку з клієнтом** та, враховуючи внутрішньобанківський перерозподіл ресурсів, визначення умовного доходу/витрат банку залежно від нетто-позиції клієнта

### II етап

Визначення **сальдо операційних доходів і витрат (прямих) за клієнтом** –

- **доходи:** сума процентів, комісій, штрафів, пені, отриманих від проведення операцій з кредитування клієнтів, розрахунково-касового обслуговування, документарних операцій, конверсійних операцій за дорученням клієнтів, за надання гарантій, інкасацію, послуг з емісії та обслуговування платіжних карток, консультаційних послуг, послуг за операціями з цінними паперами та інших послуг (процентні, комісійні та інші доходи);
- **витрати:** процентні витрати, нараховані на залишки за клієнтськими рахунками, процентні витрати за депозитними угодами, договорами банківського вкладу з видачею оцядного сертифіката, штрафи, пені, сплачені банком (процентні, комісійні та інші витрати)

### III етап

**Розподіл прямих неопераційних витрат за клієнтом:**

- на оплату праці персоналу, що безпосередньо обслуговує клієнта (заробітна плата, витрати на соціальне забезпечення, додаткові виплати, премії тощо);
- з технічного оснащення операцій з клієнтом (витрати на інформативно-технічне забезпечення операцій, амортизація необоротних активів, канцелярські витрати, витрати на зв'язок тощо)

**Розподіл непрямих витрат бек- і мідл-офісів банку в певній пропорції, зокрема:**

- витрат на оплату праці персоналу бек- і мідл-офісів банку (заробітна плата, витрати на соціальне забезпечення, додаткові виплати, премії тощо);
- витрат з технічного оснащення операцій бек- і мідл-офісів банку (витрати на інформативно-технічне забезпечення операцій, амортизація необоротних активів, витрати на утримання основних засобів, канцелярські витрати, витрати на зв'язок тощо)

**Розподіл загальних адміністративних (накладних) витрат банку пропорційно «вазі клієнта»:**

- на оплату праці персоналу обслуговуючих підрозділів банку (служба безпеки, відділ кадрів, фінансово-економічний відділ, відділ автоматизації та інформаційних технологій, маркетинговий відділ та ін.);
- пов'язаних з орендою та експлуатацією приміщення банку, інформаційним забезпеченням, інші експлуатаційні витрати (охорона, комунальні послуги), амортизація необоротних активів, витрати на маркетинг та рекламу тощо

### IV етап

Розрахунок **обсягу прибутку банку, отриманого від операцій з клієнтом**, що визначається за формулою:  
Сальдо операційних доходів/витрат ± Умовний дохід/витрати банку – Прямі неопераційні витрати банку –  
– Витрати бек- і мідл-офісів банку – Загальні адміністративні витрати банку

### V етап

Розрахунок **відносного показника рівня прибутковості клієнта для банку**, що обчислюється шляхом ділення обсягу прибутку банку, отриманого від операцій з клієнтом, на сукупні витрати, пов'язані з його обслуговуванням

Рис. 1. Базовий алгоритм розрахунку рівня прибутковості клієнта для банку (складено на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6])

Ми дотримуємося тієї думки, що найбільш ефективним методом визначення витрат, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів як складової частини методики розрахунку рівня їх прибутковості, є впровадження в банку функціонально-вартісного аналізу в розрізі споживачів.

Як відомо, функціонально-вартісний аналіз (ФВА) – це технологія, що дозволяє достатньо точно оцінити реальну собівартість банківських послуг, максимально враховуючи в процесі розрахунків непрямі витрати. Вихідними даними для ФВА є докладна інформація про всі витрати і деталізована структура технологічного процесу в банку, тобто сукупність взаємозв'язаних дій банківських працівників у процесі щоденної виробничої діяльності, включаючи операції, пов'язані з виникненням накладних і непродуктивних витрат. У процесі функціонально-вартісного аналізу відбувається перерозподіл сукупних витрат банку відповідно до структури технологічного процесу та здійснюється перенесення витрат на собівартість банківських послуг [7].

Проведений нами аналіз показав, що розрахунок собівартості банківських послуг на основі методу ФВА включає такі етапи [8, 9, 10]:

– I етап – обстеження банківських бізнес-процесів і визначення технологічного ланцюжка для кожної банківської послуги, складання переліку функцій, необхідних для їх надання. Функціями для банку є окремі внутрішні банківські операції, наприклад, введення даних у програму операційного дня банку, підготовка наявної суми до видачі, обробка трансакції за платіжною картою, оцінка рівня кредитоспроможності позичальника, підготовка документів у процесі укладення кредитного договору і т.д. Кожна функція визначається певною вартістю, через те, що кожна операція в межах окремої функції характеризується витратами часу співробітника банку та використанням спеціального обладнання для її виконання, вартість яких переноситься на вартість функції;

– II етап – визначення переліку і вартості ресурсів, які споживаються в процесі виробництва кожного типу функцій відповідно до структури технологічного процесу. Ресурсами є витрати на заробітну плату персоналу банку, витрати на об'єкти нерухомості (орендна плата, ремонт та утримання приміщень, податок на нерухомість), витрати на купівлю та експлуатацію обчислювальної техніки й оргтехніки, процентні витрати банку за вкладами та залишками за рахунками клієнтів, витрати на рекламу та маркетингові заходи банку, витрати на формування резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями та ін.;

– III етап – перенесення вартості ресурсів на вартість функцій. Вказаний механізм називається факторами ресурсів; він може мати певні різновиди, тобто розподіляти ресурси пропорційно витратам робочого часу, кількості співробітників тощо;

– IV етап – перенесення собівартості функцій, включаючи перенесену вартість ресурсів, на собівартість об'єктів ФВА – окремі банківські послуги (послуги з ведення рахунків, видачі кредитів, здійснення безготівкових розрахунків, залучення вкладів тощо). Вказаний механізм називається функціональними факторами; він може мати певні різновиди, наприклад, переносити вартість функції на послугу з огляду на кількість виконань даної функції в процесі її надання.

Схематично механізм розрахунку собівартості банківських послуг за допомогою технології ФВА в порівнянні з традиційними методами зображено на рис. 2 [10].

Потрібно зауважити, що об'єктами ФВА фахівці зазвичай розглядають банківські послуги або групи банківських послуг, етапи обчислення собівартості яких проаналізовані нами вище. Окремі автори визначають також клієнтів банку, їх групи та канали збуту як окремі об'єкти розрахунку собівартості за допомогою ФВА, проте алгоритм такого розрахунку в науковій літературі відсутній.

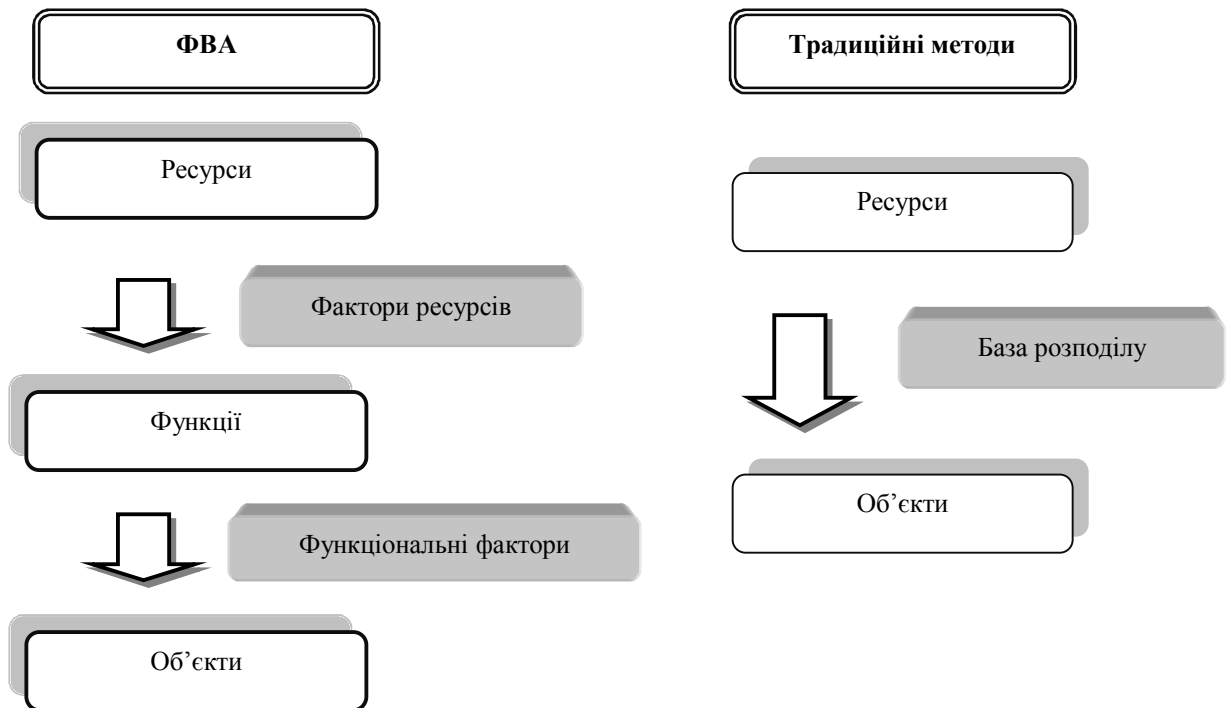


Рис. 2. Механізм розрахунку собівартості банківських послуг з використанням традиційних методів і методу ФВА [10]

З огляду на проблематику статті нами пропонується визначати собівартість клієнта банку, базуючись на ФВА. На наше переконання, вказаний метод дозволить найбільш об'єктивно і повно врахувати всі витрати, пов'язані із залученням, обслуговуванням і утриманням споживачів банку, а отже, рівень прибутковості клієнтів, розрахований з використанням вказаних даних, є найбільш точним.

Слід наголосити, що в результаті зміни об'єкта обчислення собівартості сам механізм ФВА не зазнає суттєвих коригувань, зміниться лише цільова установка I етапу алгоритму, а саме – на даному етапі потрібно буде складати перелік функцій не з позиції надання банківських послуг, а з позиції взаємодії банку з окремим споживачем, тобто визначати функції, необхідні для його залучення, обслуговування та утримання.

Зазначимо, що впровадження методу функціонально-вартісного аналізу в розрізі клієнтів банку дозволить:

- адекватно і повно враховувати сукупні витрати, зокрема і накладні витрати, пов'язані з обслуговуванням споживачів банківських послуг та максимально точно визначати «собівартість» окремого клієнта;

- здійснювати планування (бюджетування) діяльності банку не в розрізі окремих підрозділів і банківських послуг, а в розрізі клієнтів на основі реальних даних про складові собівартості їх обслуговування;

- отримати детальну інформацію про структуру витрат, пов'язаних із взаємодією банку з власними клієнтами, що дасть змогу якісно управляти витратами та приймати стратегічні рішення щодо підвищення ефективності високотратних операцій, виявлення і скорочення обсягу операцій, у процесі реалізації яких нерационально використовуються ресурси;

- оптимізувати та прискорювати бізнес-процеси, пов'язані з усім комплексом обслуговування клієнтів банку;

– підвищувати ефективність використання робочого часу співробітників банку та реально оцінювати вклад кожного працівника в процесі обслуговування клієнтів банку.

Разом з тим слід зазначити, що розробка методики оцінки рівня прибутковості клієнта для банку за допомогою методу ФВА є достатньо громіздким і трудомістким процесом, який потребує значних витрат часу, фінансових ресурсів, наявності спеціального програмного забезпечення, великого масиву внутрішньобанківських документів, які стосуються технологій і порядку залучення, обслуговування й утримання клієнтів у банку, правил з надання банківських послуг, положень про діяльність банківських підрозділів тощо.

З огляду на вищевикладене нами пропонується в процесі визначення прибутковості клієнта окремим банком не враховувати величину його прямих неопераційних витрат, непрямих витрат бек- і мідл-офісів, пов'язаних з обслуговуванням клієнта, та загальних адміністративних (накладних) витрат банку, аргументуючи це тим, що у випадку, коли ми не можемо точно співвіднести їх величину на кожного клієнта, або, іншими словами, ми приймаємо рішення не застосовувати функціонально-вартісний аналіз у розрізі окремого споживача, більш доцільно відмовитись від їх розрахунку взагалі. Тобто краще не враховувати вказані витрати банку, аніж враховувати їх не точно. Отже, в даному випадку мова йде про необхідність впровадження маржинального підходу (маржинального методу калькулювання), або директ-костингу – на кожного клієнта відносять лише прямі змінні витрати, постійними витратами банку, пов'язаними з його обслуговуванням, ми нехтуємо. У результаті визначається величина маржинального прибутку за окремим споживачем – різниця між процентними й комісійними доходами і витратами (прямими змінними доходами та витратами) за операціями з клієнтом та витратами, пов'язаними з формуванням спеціальних резервів від можливих витрат за кредитними операціями з даним споживачем (витратами на покриття можливих збитків від зменшення корисності активу банку) з врахуванням результатів від внутрішньобанківського перерозподілу його ресурсів.

Отже, директ-костинг являє собою метод розрахунку неповної, обмеженої собівартості, за якого всі витрати розподіляються на постійні та змінні, і лише змінні витрати переносяться на об'єкт калькуляції собівартості, в нашому випадку це витрати, пов'язані з обслуговуванням окремого клієнта. При цьому сумарна величина постійних видатків, до яких відносять загальні адміністративні витрати, витрати на утримання обслуговуючих і допоміжних служб банку, не розподіляється, а вираховується наприкінці звітного періоду із суми загального прибутку банку.

Детальний алгоритм розрахунку прибутковості клієнта для банку за маржинальним підходом поданих на рис. 3.

Варто зауважити, що перевагами впровадження запропонованого підходу є:

– відносна простота розрахунку прибутковості клієнта банку через відсутність необхідності розподіляти постійні витрати банку на кожного споживача, що є надзвичайно складним завданням;

– за рахунок скорочення обсягів розрахунків кінцеві результати стосовно рівня прибутковості клієнта для банку за допомогою директ-костингу можуть бути отримані більш оперативно;

– застосування директ-костингу дозволяє аналізувати та порівнювати прибутковість клієнтів для банку, виявляти споживачів з найвищим рівнем рентабельності як за пасивними, так і за активними операціями, проте, в практиці більшості вітчизняних банків всі витрати (зокрема і ті, що виникають у результаті здійснення пасивних операцій) розподіляються зазвичай на активні операції, за якими банк отримує доходи, що викривляє дані про прибутковість клієнтів;

– система «директ-костинг» дає змогу оперативно досліджувати взаємозв'язки між маржинальним прибутком і прямими змінними витратами банку за операціями з клієнтом та є орієнтиром для прийняття відповідних управлінських рішень;



Рис. 3. Запропонований алгоритм розрахунку рівня прибутковості клієнта для банку за маржинальним підходом (власна розробка)

– врахування в процесі розрахунку рівня прибутковості клієнта для банку витрат на покриття можливих збитків від зменшення корисності його активів, якими зазвичай нехтують дозволяє більш точно визначити величину маржинального прибутку, яку генерує клієнт банку;

– наявність механізму внутрішньобанківського перерозподілу ресурсів та врахування в процесі визначення рівня прибутковості клієнта для банку його результатів сприяє максимально повному визначенню змінних витрат банку за операціями з окремим клієнтом.

У той же час директ-костинг не дає змогу визначити повну «вартість клієнта банку», адже для цього потрібний додатковий розподіл умовно-постійних витрат банку, пов'язаних з обслуговуванням клієнта, який, як вже згадувалося, можливий лише за допомогою функціонально-вартісного аналізу.



**Висновки.** Таким чином, в статті обґрунтовано, що розрахунок рівня прибутковості клієнта для банку найбільш прийнятно здійснювати з використанням функціонально-вартісного аналізу в розрізі окремого клієнта як найбільш ефективного методу визначення та розподілу витрат, пов'язаних з його обслуговуванням. Водночас через складність розробки методики оцінки рівня прибутковості клієнта для банку за допомогою ФВА, нами запропоновано в процесі розрахунків не враховувати величину прямих неопераційних витрат банку, непрямих витрат бек- і мідл-офісів, пов'язаних з обслуговуванням клієнта та загальних адміністративних (накладних) витрат банку, та визначати величину маржинального прибутку банку за операціями з окремим клієнтом. На нашу думку, розрахунок прибутковості клієнта для банку за маржинальним підходом забезпечить вищу об'єктивність розрахунків в порівнянні з існуючими методиками, сприятиме їх спрощенню та підвищенню оперативності, надасть можливість аналізувати взаємозв'язки між маржинальним прибутком, що клієнт приносить банку, й прямими змінними витратами банку за операціями з ним, дозволить порівнювати прибутковість клієнтів для банку та виявляти споживачів з найвищим рівнем рентабельності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зайцева Н. В. Оперативный анализ прибыльности операций банка с отдельными клиентами / Н. В. Зайцева // Деньги и кредит. – 2000. – №9. – С. 55–63.
2. Мельтцер М. Сегментация клиентов на основе их прибыльности [Электронный ресурс] / Статьи о мировом опыте управления. – Режим доступа : <http://www.management-magazine.ru/marketing/mar-segmenting-01.html>.
3. Методика оцінки частки доходу, отриманого АКБ «Форум» від клієнта (зі змінами, затвердженими рішенням Правління АКБ «Форум», протокол від 26.09.2006 №36) : рішення Правління АКБ «Форум» від 18 квітня 2006 р. №15.
4. Шеремет А. Д. Финансовый анализ в коммерческом банке / А. Д. Шеремет, Г. Н. Щербаков. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 290 с.
5. Масленченков Ю. С. Работа банка с корпоративными клиентами / Ю. С. Масленченков, Ю. Н. Тронин. – М., 2003. – 358 с.
6. Романов В. В. Система взаимоотношений российского коммерческого банка с клиентами : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Романов Владимир Валерьевич. – М. : РГБ, 2005. – 164 с.
7. Маскутов Ю. Г. Использование методики ФСА для определения себестоимости банковских продуктов [Электронный ресурс] / Ю. Г. Маскутов, Р. В. Алехин // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – № 2. – Режим доступа : [http://auditfin.com/fin/2000/2/fun\\_st/funst.asp](http://auditfin.com/fin/2000/2/fun_st/funst.asp).
8. Ладных В. А. Определение себестоимости банковских продуктов на основе метода функционально-стоимостного анализа [Электронный ресурс] / Сборник научных трудов СевКавГТУ. – 2007. – № 6. – Режим доступа : [http://science.ncstu.ru/articles/econom/2007\\_06](http://science.ncstu.ru/articles/econom/2007_06).
9. Маскутов Ю. Г. Использование методики ФСА для определения себестоимости банковских продуктов [Электронный ресурс] / Ю. Г. Маскутов, Р. В. Алехин // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – № 2. – Режим доступа : [http://auditfin.com/fin/2000/2/fun\\_st/funst.asp](http://auditfin.com/fin/2000/2/fun_st/funst.asp).
10. Функционально-стоимостной анализ. Подготовлено по материалам зарубежных сайтов [Электронный ресурс] / Intersoft Lab. – Режим доступа : <http://www.iso.ru/journal/articles/254.html>.

**Федирко В.В. Методические подходы к расчету прибыльности клиента для банка**

*Статья посвящена обоснованию методических подходов к расчету прибыльности клиента для банка.*

**Ключевые слова:** уровень прибыльности клиента для банка, функционально-стоимостный анализ, маржинальный подход (директ-костинг).

**Fedirko V.V. Methodical approaches to calculation of customer profitability for the bank**

*The article offers methodical approaches to calculating the customer profitability for the bank.*

**Keywords:** customer profitability for the bank, function value analysis, marginal approach (direct-costing).