

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**11.11 - КМР. 1739 «С» 2020.11.12. 033. ІЗ**

**СТЕРЕНЧУК МИХАЙЛО МИКОЛАЙОВИЧ**

**2021 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри банківської  
справи та страхування

Худолій Л.М.

(підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему  
«Управління доходами і витратами банку»

Спеціальність 072 – «Фінанси, банківська справа та страхування»  
(код і назва)

Магістерська програма Банківська справа  
(назва)

Програма підготовки освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант магістерської програми  
д.е.н. проф.  
(науковий ступінь та вчене звання)

Науковий керівник  
к.е.н, доцент  
(науковий ступінь та вчене звання)

Виконав(ла)

(підпис)

Худолій Л.М.

(ПІБ)

Костюк В.А.

(ПІБ)

Стеренчук М.М.

(ПІБ студента)

(підпис)

Київ – 2021

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Худолій Л.М.

2021 р.

**ЗАВДАННЯ**

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту

Стеренчуку Михайлу Миколайовичу

(прізвище/ім'я, по-батькові)

Спеціальність (напрямок підготовки) 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(код назва)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління доходами і витратами банку»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.11.2020 р. №1739 "Є"

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2021.11.11

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: нормативно-правова база, наукова та періодична література, дані фінансової звітності ПАТ АКБ «Індустріалбанк», літературні джерела.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління доходами і витратами банку
2. Аналіз управління доходами і витратами (на прикладі ПАТ АКБ «Індустріалбанк»)
3. Напрями удосконалення управління доходами та прибутковістю комерційного банку

Дата видачі завдання: «12» листопада 2020

Керівник

випускної

бакалаврської

роботи

Завдання

прийняв

до

виконання

(підпис)

Костюк В.А.

(прізвище та ініціали)

Стеренчук М.М.

(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Управління доходами і витратами банку» (на прикладі ПАТ АКБ «Індустріалбанк») містить 89 сторінок, 13 таблиць, 6 рисунків, 5 формули, 6 додатків. Список використаних джерел нараховує 60

найменування.

**Актуальність роботи.** Актуальність теми магістерської роботи полягає в вагомості проведення оцінки доходів і витрат банку тому що стабільність економіки в значній мірі залежить від стабільності банківських установ, яка в свою чергу визначається оцінкою фінансового результату їх діяльності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо процесів формування доходів та витрат банку.

**Мета** полягає в аналізі управління доходів і витрат комерційних банків та пошук шляхів і методів їх оптимізації.

**Методологія дослідження.** Використані наступні методи досліджень: метод використання абсолютних і відносних показників; метод порівняння - для визначення причин та ступеню впливу динамічних змін і відхилень по статтях на прибутковість операцій банку; метод групувань - для систематизації даних балансу, балансовий метод - для визначення співвідношень, пропорцій груп взаємозалежних економічних показників, метод табличного відображення аналітичних даних - для сприйняття аналітичної інформації про досліджувані явища.

В першому розділі висвітлено теоретичні аспекти управління доходами і витратами банку, розглянуто сутність і види доходів та витрат, висвітлені аспекти оперативного управління доходами і витратами.

В другому розділі проаналізовано фінансовий стан досліджуваного банку, ефективність управління доходами та витратами банку, оцінено ефективність управління комерційним банком.

В третьому розділі наведено напрямки підвищення прибутковості банку в умовах нестабільного зовнішнього середовища, наведені шляхи оптимізації витрат банку.

Ключові слова: доходи банку, оптимізація витрат, фінансова діяльність,  
прибутковість.

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

НУБІП Україна

# НУБІП України

## ЗМІСТ

<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ І ВИТРАТАМИ БАНКУ</b> .....	10
---	----

1.1 Доходи і витрати банку: сутність та види.....	10
---	----

1.2 Планування і прогнозування доходів та витрат. Контроль за виконанням планів.....	18
--	----

1.3 Оперативне управління доходами та витратами банку.....	28
--	----

<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ І ВИТРАТАМИ ПАТ АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»</b> .....	35
--	----

2.1 Оцінка фінансової діяльності ПАТ АКБ «Індустріалбанк» на ринку банківських послуг в 2018-2020 р.р.....	35
--	----

2.2 Аналіз доходів і витрат ПАТ АКБ «Індустріалбанк».....	45
---	----

2.3. Оцінка ефективності управління діяльності банку.....	51
---	----

<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ПРИБУТКОВІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ</b> .....	59
--	----

3.1 Шляхи підвищення ефективності управління діяльністю досліджуваного банку.....	59
---	----

3.2 Оптимізація витрат банку в умовах кризи.....	63
--	----

3.3 Шляхи підвищення прибутковості банку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.....	68
---	----

<b>ВИСНОВКИ</b> .....	75
-----------------------	----

<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	79
---	----

<b>ДОДАТКИ</b> .....	84
----------------------	----

# НУБІП УКРАЇНИ

## ВСТУП

В умовах ринкової економіки отримання прибутку та забезпечення рентабельної діяльності є необхідним чинником існування банку. Фінансові результати діяльності банку характеризуються такими показниками як доходи, витрати, прибуток. Як узагальнюючий показник фінансових результатів діяльності банку прибуток також є найважливішим джерелом формування власного капіталу, забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності.

Актуальність теми магістерської роботи полягає в вагомості проведення оцінки доходів і витрат банку тому, що стабільність економіки в значній мірі залежить від стабільності банківських установ, яка в свою чергу визначається оцінкою фінансового результату їх діяльності. Фінансова стабільність банків стає важливим питанням, оскільки банкрутство в умовах ринкової економіки виступає вірогідним результатом діяльності нарівні з іншими чинниками. Стабільність та надійність банків має значення не тільки для банків, а й для всієї країни в цілому. Крім того, з іншого боку, банкрутство банків спричиняє збитки їх клієнтів: підприємств, установ та населення. Все це обумовлює вибір теми дослідження.

Дослідженню доходів і витрат банків присвячені праці провідних вітчизняних, зарубіжних економістів: М.І. Савлука, А.М. Мороза, Л.Примостки, Ф.Ф. Бутенеца, О.Д. Василика, О.В. Васюренка, В.М. Кочеткова, В.М. Герасимовича, М.Р. Ковбасюка, Н.В. Тарасевич, Б.П. Адамика та ін.; П. Роуза, Дж. Сінкі.

Мета дослідження полягає в аналізі управління доходів і витрат комерційних банків та пошук шляхів і методів їх оптимізації.

Для поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі:

- визначити поняття доходів та видатків, їх класифікацію;
- розкрити сутність та порядок формування прибутку банку, навести показники ефективної діяльності банку;
- проаналізувати структуру та динаміку доходів та видатків банку;
- провести аналіз процентних доходів та процентних видатків банку;

# НУБІП України

- дослідити порядок формування та розподілу прибутку банку;
- дослідити показники ефективності з використанням капіталу та активів банку.

Об'єктом дослідження виступають фінансові результати діяльності ПАТ

АКБ «Індустріалбанк».

# НУБІП України

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо процесів формування доходів та витрат банку.

Методи дослідження. Використані наступні методи досліджень: метод

використання абсолютних і відносних показників; метод порівняння - для

# НУБІП України

визначення причин та ступеню впливу динамічних змін і відхилень по статтях на прибутковість операцій банку; метод групувань - для систематизації даних балансу, балансовий метод - для визначення співвідношень, пропорцій груп

взаємозалежних економічних показників, метод табличного відображення

аналітичних даних - для сприйняття аналітичної інформації про досліджувані

явища.

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України

# НУБІП України



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ І ВИТРАТАМИ БАНКУ

### 1.1 Доходи і витрати банку: сутність та види

Структура доходів та витрат зумовлена фінансовою природою діяльності банків, яка визначає характер формування прибутку банківських установ. Доходи банку є основою для успішного ведення його діяльності і дає змогу вирішити наступні завдання:

- по-перше, лівова частина доходів банківської установи є базою для покриття витрат, які банк здійснює у процесі своєї діяльності. Реалізація цього завдання означає що банк працює і самостійно може покрити витрати пов'язані із веденням своєї діяльності.

- по-друге, та частина витрат, яка залишиться після покриття витрат, є базою для формування прибутку банку. За рахунок чистого прибутку банківська установа може сформувати резерви, які в свою чергу будуть використані для покриття можливих ризиків та розвитку банку в майбутньому. Це завдання є одним із найважливіших для банку, так як воно дає змогу розвиватися банку в довгостроковому періоді лише за рахунок власних ресурсів.

Трактування термінів доходи і витрати, а також їх види можна розглядати як з економічної, так і з бухгалтерської точки зору.

Відповідно до економічного точки зору доходи це гроші, які банк отримав під час ведення своєї діяльності.

«Сучасний економічний словник» дає таке визначення доходів: «доходи – це будь який притік коштів або одержання цінностей, що мають грошову вартість. Дохід підприємства можна описати як зменшення його зобов'язань, або збільшення активів, що в свою чергу веде до збільшення власного капіталу» [8].

Подивившись в «Енциклопедію банківської справи» може побачити наступне визначення поняття доходів: «Доходи – загальний дохід від усіх операцій банку» [16].

О.Я. Стойко характеризує доходи банку як загальну суму коштів, отриманих банком від здійснення активних операцій. До активних операцій банку відносяться: проценти отримані, доходи і комісія від надання послуг, доходи від операцій з цінними паперами, валютою, золотом та інші доходи[54].

В літературі і нормативних документах часто можна зустріти такі терміни, як «витрати» та «затрати». Ці два поняття часто ототожнюють, але насправді вони відрізняються одне від одного.

Основна відмінність між цими поняттями обумовлена тим, що затрати показують реальну трансформацію ресурсів, а в той же момент витрати лише показують на збільшення зобов'язань банківської установи, або зменшення їх активів і направлені на підрахунок його фінансового результату.

Загалом, порівняння термінів «витрати» і «затрати», яке здійснене вченими, можна навести в табл. 1.1.

Для ефективного управління доходами і витратами можна привести наступну класифікацію:

- 1) за приналежністю: доходи і витрати групуються за видами операцій, продуктами, інструментами, клієнтами і портфелями.

Аналіз доходів і витрат за приналежністю дає можливість побачити шляхи і методи їх оптимізації, що сприяє економії та більш ефективному використанню банківських ресурсів.

- 2) за місцем виникнення: доходи і витрати групуються за відділеннями, регіонами або центрами фінансової відповідальності,

# НУБІП України

## Розходження понять “витрати” і “затрати”

Таблиця 1.1

Критерії	Затрати	Витрати
Сфера використання	В основному управління	Зазвичай облік
Сутність показника	Показує рух і зміну ресурсів	Показує зменшення активів банку і збільшення його зобов'язань
Ступінь доступності інформації	У відкритій звітності повністю не відображаються	Показуються в обов'язковій фінансовій звітності
Джерело відшкодування	Сукупний дохід банку в нинішньому і майбутніх періодах	Сукупний дохід банку в нинішньому періоді
Момент виникнення	Трансформація активів або їх вихід з банку	Зменшення активів або збільшення зобов'язань
Методи, які використовуються для визначення часу виникнення	Метод нарахування, касовий метод	Метод нарахування

Джерело: складено за даними [7]

За місцем виникнення доходи та витрати об'єднують з метою планування, контролю та виявлення фінансового результату відділення або аналізу ефективності роботи відділень банку.

Банк отримує доходи та здійснює витрати в процесі своєї діяльності, яка поділяється на: операційну, інвестиційну та фінансову діяльність. Зазначена класифікація доходів і витрат відображається у фінансовій звітності банку [5]

До операційних доходів і витрат відносять:

- 1) процентні – доходи (витрати), отримані (виплачені) банківською установою за використання грошових коштів, що заборговані банку (залучені банком), які обраховуються відносно часу на який вони залучені з використанням ефективної ставки відсотка, а саме: доходи (витрати) за операціями з коштами, розміщеними в інших банківських установах (залученими від інших банківських установ), доходи (витрати) за кредитами і депозитами, наданими (отриманими) корпоративним клієнтам та фізичним особам, та за іншими фінансовими інструментами;

2) комісійні доходи – операційні доходи і витрати за послуги, сума яких обчислюється пропорційно сумі активу або зобов'язання або є сталою.

Комісії за наданими (отриманими) послугами класифікують наступним чином:

а) комісії як обов'язкова частина доходу (витрат) фінансового інструменту.

Ці комісії визначаються в складі первісної вартості послуги і впливають на визначення відсотку та премії за цим фінансовим інструментом. Список таких комісій (в частині доходів) визначається тарифною політикою банківської установи. До них можна віднести:

- комісії за відкриття кредиту, що отримані (сплачені) банківською установою і пов'язані з розробкою або придбанням фінансового інструменту, що не обліковується в портфелі банку, з визнанням його переоцінки через доходи (витрати) комісії за оцінку фінансового стану позичальника; комісії за оцінку поручительств, застав; комісії за розгляд умов інструменту; комісії за підготовку, опрацювання документів та завершення операції, та інші;

- комісії, що отримуються (сплачуються) банком від емісії боргових зобов'язань, що обраховуються за амортизованою собівартістю;

б) комісії, отримані (сплачені) під час надання послуг, визнаються доходами (витратами). До них належать:

- комісії за РКО клієнтів;

- комісії за обслуговування кредитів клієнтів;

- комісії за бронювання кредитної лінії, яка обраховується пропорційно часу протягом усього строку дії кредиту;

- комісії за управління інвестицією та інше;

в) комісії, отримані (сплачені) після виконання деяких операцій, визнаються як дохід (витрати) після завершення певної операції [21].

3) доходи (витрати) від торговельних операцій – результат від операцій з купівлі-продажу будь-яких інструментів, зокрема за операціями з цінними паперами, операції з валютою та цінними металами.

4) дивідендний дохід – дохід, який формується в результаті використання банком цінних паперів з плаваючою доходністю;

5) витрати на формування резервів банківської установи – витрати на покриття ймовірних збитків від зменшення доходності активу та списання безнадійних активів;

6) доходи від повернення раніше безнадійно списаних активів – кошти, що надійшли на погашення заборгованості по кредиту, яка вже була списана банківською установою і визнана як безнадійна [13];

7) інші операційні доходи (витрати) – доходи (витрати) які не пов'язані зі звичайною діяльністю банківської установи, а також доходи (витрати) які не віднесені до вищеназваних груп, у тому числі доходи (витрати) від лізингу (оренди), витрати на діяльність з інкасації, неустойки (штрафи, пені), що отримані (сплачені) за банком та ін.;

8) витрати на персонал – витрати, пов'язані з стабільним забезпеченням діяльності банку, а саме: витрати на персоналу (заробітна плата, соціальні виплати, премії, надбавки, навчання та інше);

9) витрати з податку на прибуток – витрати на сплату податку на прибуток.

Доходи (витрати) від інвестиційної діяльності банку пов'язані з цінними паперами, вкладами в асоційовані та дочірні установи, а також з іншими вкладками. За результатами інвестиційної діяльності банківська установа визначає:

- доходи (витрати) за операціями із збільшення (зменшення) інвестицій в асоційовані та дочірні компанії;
- доходи (витрати) від реалізації (придбання) основних засобів та нематеріальних активів банку тощо.

Доходи (витрати) від фінансової діяльності пов'язані з цінними паперами та дивідендами, що сплачені протягом звітного періоду.

При розрахунку прибутку, що підлягає оподаткуванню та здійсненні обліку банківські установи використовують такі термінами як “валовий дохід” та “валові витрати” [43].

Валовий дохід – це сукупний дохід банківської установи від усіх видів його діяльності, отриманого отриманого за звітний період в будь яких формах (грошовій, матеріальній або нематеріальній) як на території України, так і за кордоном.

Валові витрати – це сума усіх витрат банківської установи у будь-якій формі (матеріальній, нематеріальній або грошовій), що виникли у процесі ведення його основної діяльності.

Важливою характеристикою витрат у невиробничій сфері є їх зв'язок з певним об'єктом – банківським продуктом, відділенням, проектом і тд. Залежно від цього зв'язку науковці виділяють прямі та непрямі витрати [7].

Прямі витрати – це витрати, що можна віднести до якого певного об'єкта витрат і це буде економічно доцільно. Відповідно непрямі витрати – це витрати, які не можна економічно доцільно віднести до якогось об'єкта витрат. Слова “економічно доцільно” можна трактувати наступному чином: щоб під час вирішення завдання щодо віднесення витрат до певного об'єкта потрібно керуватися принципом співвідношення доходів і витрат.

Але існує проблема, що одні й ті ж самі витрати можна водночас трактувати як прямі так і непрямі. Наприклад, амортизація основних засобів та обігрів відділу фінансового моніторингу являються прямими витратами цього відділу, але в той же час вони є непрямим щодо окремих видів послуг, які надають співробітники цього відділу. Отже, як я уже зазначив вище, одні й ті самі витрати можна визначити по-різному.

Для прийняття важливих управлінських рішень варто розрізняти релевантні та нерелевантні витрати. Релевантні витрати – це витрати, залежать від прийняття або неприйняття управлінських рішень, а нерелевантні витрати – це витрати, що зовсім не залежать від прийняття рішення.

Для оцінки діяльності відділень, філій, регіонів та роботу їх безпосередніх керівників виділяють контрольні та неконтрольні витрати [2].

Контрольні витрати – це витрати, на які співробітник або керівник може вплинути своїм рішенням або діями. Відповідно неконтрольні витрати – це витрати, на які не впливають дії керівника, або його підлеглих.

Специфіка розподілу витрат на контрольні та неконтрольні полягає в тому, що однакові витрати можуть трактуватися по-різному для кожного з відділень.

Тобто на одному відділенні керівник може контролювати одні витрати, а ті самі витрати для іншого відділення є неконтрольними.

Розподіл витрат на контрольовані і неконтрольовані – це каркас системи обліку за центрами відповідальності. Відповідно цього підходу, в кошторисі виділяють декілька видів витрат:

- власні витрати відділення;
- витрати, які розподіляються між відділеннями (витрати, понесені в інтересах багатьох відділень, наприклад, маркетингові послуги тощо);
- виробничі витрати (витрати, які неможливо закріпити за одним з відділень);
- невиробничі витрати, (витрати, що лише опосередковано пов'язані за відділенням і їх неможливо закріпити за одним з них).

Актуальним питанням у галузі управління витратами банку є аналіз поведінки витрат, тобто врахування того, як витрати змінюються у процесі діяльності банківської установи. Зміна структури і динаміки витрат може відбуватися під впливом певних подій, що відбуваються в процесі діяльності банківської установи. Проаналізувати і визначити зв'язок між витратами і факторами які вплинули на ці витрати дуже важливо, адже це дасть можливість в майбутньому уникнути або зменшити такі ж витрати. Тому в літературі можна зустріти такі види витрат як постійні та змінні. Деякі вчені також виділяють напівзмінні та напівпостійні витрати [19].

Змінні витрати – це витрати, що коливаються протягом усієї діяльності банку під впливом певних факторів. При визначенні поняття “змінні витрати” варто враховувати релевантний діапазон. Це діапазон, в межах котрого існує взаємозв’язок між величиною витрат і фактором що впливає на них. За межами цього діапазону витрати уже не залежать від факторів які впливають на них.

Постійні витрати – це витрати, що залишаються сталими протягом усієї діяльності банківської установи. Сукупна сума постійних витрат не змінюється зі зміною обсягу роботи банку.

Під час аналізу витрат обов’язково потрібно враховувати фактори та їх діапазон впливу на витрати. Розуміння того що впливає на витрати, та сама суть витрат, дасть змогу зробити висновки, проаналізувати та спрогнозувати витрати в майбутньому.

В деяких країнах також існує поділ витрат на зовнішні (явні, прямі, грошові) та внутрішні (неявні). Зовнішні витрати в повній мірі відображаються а фінансовій звітності банківської установи, саме через це їх інколи називають бухгалтерськими витратами, що найбільш приближені до собівартості наданих послуг. Внутрішні витрати – витрати, що вимагають використання власного капіталу банку. Дані витрати не переходять в грошову форму і дорівнюють виплатам, які банк міг би отримати за власні кошти, використовуючи його за найліпшою альтернативною.

Зовнішні витрати (явні, фактичні) – це витрати на купівлю ресурсів, які не належать банківській установі. Наприклад, заробітна плата персоналу, сплата податку на прибуток та інші [50].

Сучасні науковці до внутрішніх витрат відносить нормальний прибуток – мінімальну плату, необхідну для того, щоб власник капіталу залишився в даній сфері діяльності.

Кількість видів та ознак за якими класифікуються витрати банку може бути досить великою. Тому доцільно обирати лише ті види витрат, які є найбільш актуальними для банківської установи.



## 1.2 Планування і прогнозування доходів та витрат. Контроль за виконанням планів

Планування доходів та витрат у банківській установі ґрунтується на використанні трьох основних систем:

- 1) стратегічне планування доходів та витрат банківської установи;
- 2) поточне планування доходів та витрат банківської установи;
- 3) оперативне планування доходів та витрат банківської установи.

Кожній з цих систем планування властиві свої форми реалізації результатів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2  
Системи планування доходів та витрат банку

Системи планування	Форми реалізації планування	Період планування
Стратегічне планування	Розробка політики використання доходів та планування витрат банку (політики управління доходами та витратами)	до 3-х років
Поточне планування	Розробка поточних фінансових планів за основними аспектами формування доходів та здійснення витрат	1 рік
Оперативне планування	Розробка і доведення до виконавців основними формувальними питаннями доходів здійснення витрат	місяць, квартал

Джерело: складено за даними [7]

Планування доходів банківської установи підпорядковане основній меті політики управління прибутком комерційного банку та реалізується комплексом дій з проведення розрахунків доходів у наступних періодах. Визначальними вихідними передумовами планування доходів банківської установи є сукупність розрахунків, згідно з якими забезпечується ефективний розвиток банку в звітному та майбутніх періодах, розробляється цінова політика банку.

Аналіз доходів банківської установи в звітному періоді направлений на пошук перспектив для збільшення доходів, забезпечення усіх можливих розрахунків їх необхідними вихідними даними. Під час проведення такого аналізу визначається [29]:

а) динаміка та структура сукупних доходів банківської установи в попередньому звітному періоді. Після порівняння вихідних показників ми можемо визначити темп зростання сукупних доходів банківської установи за різні проміжки звітного періоду;

б) однорідність формування доходів банківської установи. Для визначення цієї однорідності можна використати показники середнього відхилення аналізованих доходів та коефіцієнти їх варіації;

в) порівняння чистого та сукупного доходу банку за звітний період. Для порівняння потрібно розрахувати та проаналізувати коефіцієнт чистого доходу банківської установи;

г) основні чинники, що впливають на зміну структуру та суму доходів банківської установи в звітному періоді. В структурі цих факторів особливу увагу варто звернути на зміну обсягів надання банківських послуг, зміну процентного доходу від надання цих послуг і тд.

Результати проведеного дослідження допоможуть побачити основні напрямки для збільшення доходності банку та взяти їх до уваги в процесі складання планів на майбутні періоди.

Наступним етапом планування доходів є аналіз та прогнозування кон'юнктури ринку банківських послуг. Стан ринку на якому працює банк, його складові за рахунок яких банк формує основну частину доходів шляхом продажу різноманітних банківських послуг, можуть характеризуватися наступними даними: попит, пропозиція, ціна на ринку послуг та можлива конкуренція. Комерційному банку досить важливо проаналізувати який попит буде на ті банківські послуги, які він надає, щоб більш точно спрогнозувати можливі отримані доходи в майбутньому [15].

Рівень активності ринку банківських послуг можна визначити завдяки ринковій кон'юктурі, тобто формою прояву сукупності факторів на ринку банківських послуг, які формують залежність між попитом і пропозицією на цьому ринку, встановленого рівня цін та можливої конкуренції.

Визначення кон'юкттури ринку банківських послуг в процесі управління доходами банківської установи складається з наступних складових:

а) вивчення наявної активності на ринку банківських послуг. Вона здійснюється на тих частинах ринку, де банк хоче проводити свою діяльність для отримання доходу. Вивчення теперішнього стану ринку банківських послуг вимагає формування системи показників для характеристики його сегментів. Одним з найважливіших показників являється динаміка попиту та пропозиції на ринку, динаміка цін та конкуренція на даному сегменті ринку;

б) аналіз нинішньої кон'юкттури ринку. Основна мета даного аналізу полягає у визначенні характерних особливостей окремих частин ринку банківських послуг та змін які виникають у цих сегментах під час спостереження, та порівнянні їх з аналогічними даними за минулі періоди.

Аналіз кон'юкттури ринку проводиться у два етапи. На першому відбувається розрахунок системи показників, які характеризують наявну ринкову кон'юкттуру. До цих показників можна віднести: обсяг реалізації окремих банківських продуктів та послуг; рівень задоволення попиту; темпи зростання цін на банківські послуги.

На наступному етапі аналізуються передумови зміни поточної кон'юкттури окремих сегментів ринку банківських послуг. Досить часто такі зміни пов'язані із сезонністю, яскравим прикладом цього є кредитування сільськогосподарських підприємств, надання споживчих кредитів та інше.

в) прогнозування кон'юкттури ринку банківських послуг. В умовах нестабільності в країні, коронавірусу, неможливості отримання достовірних даних та інших об'єктивних причин прогнозування кон'юкттури ринку банківських послуг обмежується короткостроковими та довгостроковими періодами, але цього вистачить для планування доходів. Планування доходів

може здійснюватися двома методами – трендовим та факторним. Трендовий метод спрямований на виявлення наявних тенденцій на ринку банківських послуг та допоможе спрогнозувати їх ріст у майбутньому. Факторний метод вивчає не самі показники кон'юнктури ринку, а фактори які найбільш вплинули на зміну показників за аналізований період [38].

З урахуванням результатів проведеного аналізу кон'юнктури ринку банківських послуг здійснюються планові розрахунки доходів банку на майбутній період.

Третій етап передбачає обрахунок прогнозованої суми отриманих доходів від різних видів діяльності банку. Розрахунки здійснюються під впливом цінової політики банку, яка розробляє програми надання послуг і здійснення операцій у майбутніх періодах.

На останньому етапі відбувається розробка системи заходів для забезпечення виконання планових показників доходності банку. Ці заходи розробляються за такими напрямками:

- а) розроблення ефективної цінової політики банку;
- б) використання найбільш привабливого сегменту та кон'юнктури ринку;
- в) підвищення рівня обслуговування клієнтів;
- г) посилення маркетингової та інформаційної діяльності банку;
- д) розширення мережі відділень банку та інші заходи.

Основною метою діяльності комерційного банку, як і будь-якого підприємства, є отримання прибутку. Тому для реалізації цієї мети лише планування доходів недостатньо. Не меншу увагу слід приділити плануванню витрат, розробити ефективні заходи для управління та мінімізації витрат. Планування витрат передбачає встановлення суми та структури витрат банківської установи в плановому періоді загалом по банку, та окремо за кожним відділенням [12].

На першому етапі планування витрат доцільно провести аналіз витрат за минулі періоди. Це допоможе виявити основні тренди в структурі витрат за

попередній період, проаналізувати відхилення планових показників від фактично наявних та з'ясувати причини такого відхилення.

В першу чергу потрібно розглянути динаміку та структуру сукупних витрат за попередній період, визначити темпи зростання або зменшення отриманих показників, розрахувати відхилення у відносному та абсолютному вимірі. Наступним етапом аналізу буде визначення динаміки окремих статей витрат банку. Також сюди можна віднести аналіз питомої ваги окремих статей витрат до загального обсягу витрат банку. На третій стадії порівнюються планові та фактичні показники собівартості наданих банківських послуг. Виходячи з результатів цього аналізу можна скорегувати планові ціни на наступний період.

На заключній стадії проводиться факторний вплив змін у витратах банку. Його доцільно проводити як для сукупних витрат, так і для витрат окремих відділень та філій [36].

Другий етап планування витрат передбачає розробку вихідної бази для планування. Вихідна база повинна включати всі можливі витрати, а саме: витрати на оплату праці, витрати на будівництво або оренду приміщень, витрати для надання послуг та здійснення операцій які можна спрогнозувати з результату аналізу показників попереднього періоду.

На третьому етапі розраховуються та прогнозуються можливі зміни основних факторів, що вплинуть на динаміку та структуру витрат. До таких факторів можна віднести: зміни в обсягах проведених операцій та наданих послуг клієнтам, коливання цін на банківські послуги, зміни в оплаті праці персоналу банку та інші фактори.

Четвертим етапом являється формування планової собівартості на усі види послуг які надає банк. Обрахунок планової собівартості відбувається у розрізі статей витрат. Враховуючи мету та завдання тарифної політики, банк самостійно визначає перелік банківських послуг за якими буде проводитися розрахунок собівартості.

Якщо звернутися до Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та звітності то визначення собівартості звучить наступним чином: « собівартості

це сума сплачених грошових коштів або їх еквіваленту, чесна вартість іншої форми виплат, сплаченої для отримання активів на час його отримання або створення.

Згідно з ДСТУ 2962-94 собівартість продукції – це грошове вираження витрат банківської установи, пов'язаних з створенням і реалізацією продукту або послуги [58].

Залежно від того, які витрати включаються до розрахунку, вчені виділяють наступні види собівартості банківських послуг, що зазвичай використовуються при обрахунку собівартості продукту – виробнича, технологічна, внутрішня і сукупна собівартість.

Технологічна собівартість банківського продукту обраховує витрати кожного відділення банку, яке було задіяно для створення даного продукту.

Виробнича собівартість банківського продукту включає технологічну собівартість плюс витрати, понесені для розробки і обслуговування цього продукту.

Внутрішня собівартість включає в себе собівартість банківського продукту та сукупні банківські витрати, що розподіленні на створення даного продукту або послуги.

Повна собівартість банківського продукту включає в себе внутрішню собівартість, процентні, трансфертні та інші витрати банку на створення даного продукту

Об'єктом витрат в банківській діяльності є предмет, або та частина діяльності банку, яка потребує окремого оцінювання витрат, пов'язаних з цим сегментом. Процес обрахування собівартості об'єкта витрат називають калькулюванням [45].

Комплекс методів обліку витрат на розробку та реалізацію, а також проведення розрахунків необхідних для визначення собівартості продукції або послуг називається методом калькуляції.

Класифікацію методів калькуляції можна побачити на рис. 1 [14]

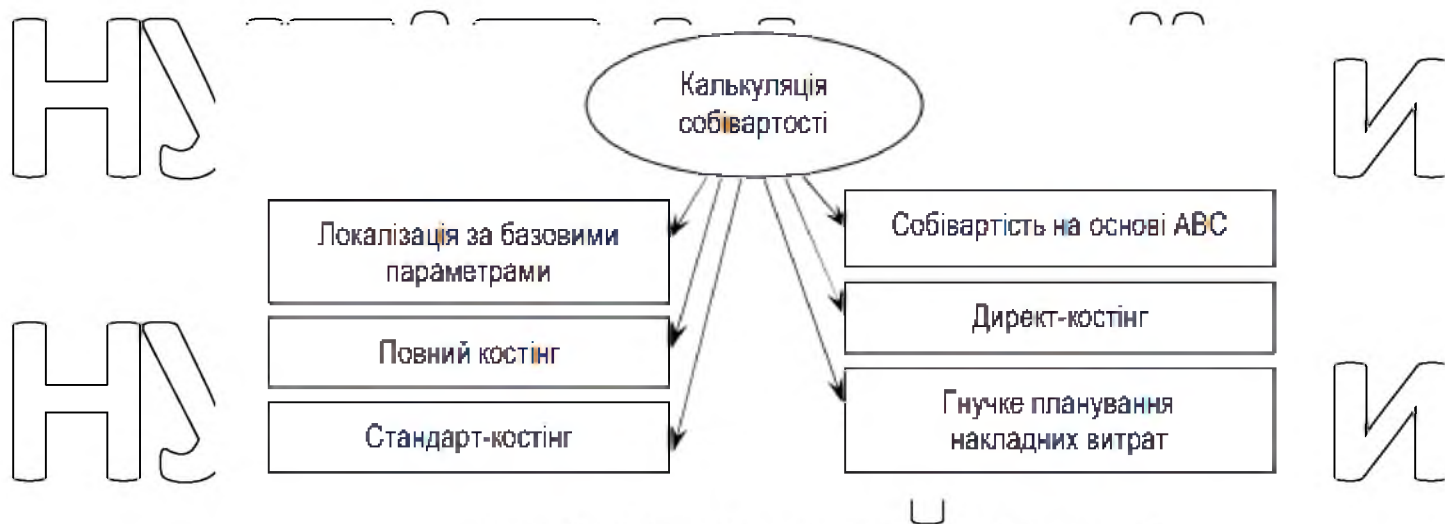


Рис. 1.1 Методи розрахунку собівартості

Джерело: складено за даними [13]

Сутність даної класифікації полягає в тому, що ви маєте обрати один з підходів розміщених на одній «сходинці». Суть даних методів можна описати так:

- як будуть розподілятися непрямі витрати за тим чи іншим продуктом або сегментом діяльності (метод локалізації за базовими параметрами чи ABC-метод);
- який період доцільніше обрати для віднесення виробничих витрат на створення продукту: період, коли був створений продукт, чи період в якому відбулася реалізація продукту (метод повного коштунгу (витрат) чи директ-коштунгу);
- вибрати оптимальний процес управління витратами опираючись на їх собівартість: метод стандарт-коштунгу (стандартні норми витрат), чи доцільніше використати гнучке планування витрат.

Давайте ближче розглянемо вищевказані методи, опираючись на розрахунок собівартості банківських послуг.

Традиційний спосіб (розрахунок за базовими параметрами) передбачає обрахування сукупних витрат на центри фінансової структури банківської установи або так звані оціночні одиниці. Після цього витрати поділяються на продукти або послуги за допомогою підборі відповідного стандартного показника. Зазвичай цей метод називаються методом калькуляції за центрами

відповідальності. Мінусами цього методу є проблеми під час розподілу непрямих витрат, тому що це займає досить багато часу і є складним та трудоемким процесом. Основними проблемами являються проблеми в розподілі самих витрат, проблеми визначення факторів впливу на зміну витрат, віднесення витрат до певного відділення чи регіону, висока вартість методу.

В економічній науці виділяють іще два методи калькуляції собівартості: метод обліку і калькулювання повної собівартості та метод розрахунку неповної, обмеженої собівартості за системою директ-костінг.

В економічній літературі можна побачити ще два методи калькулювання собівартості послуг: метод розрахунку за повною собівартістю, та метод калькулювання і обліку за неповною собівартістю, або як його ще називаються метод директ-костінг.

Перший метод є традиційним методом розрахунку собівартості та передбачає розподіл усіх затрат на прямі та непрямі, які в свою чергу повністю розподіляються на кінцевий продукт. Саме цей метод став основою для створення моделі бюджетування банку, яка базується на внутрішньому ціноутворенні.

Недоліком цього методу можна назвати інтеграцію ринкових відносин майже у всіх сфери діяльності банківської установи, що в свою чергу створює конкуренцію між відділеннями банку. Плюсами методу являються легка доступність до вихідних даних, легкість розрахунку та низькі затрати праці.

Впровадження методу директ-костінгу можлива лише за відсутності в банку механізму купівлі-продажу послуг та ресурсів, а всі затрати, понесені центром залучення, у повній мірі переносяться на центри розміщення. Сукупна величина витрат на обслуговування відділень та допоміжних відділів не розподіляється у фінансовій структурі банку, а лише вираховується в кінці звітного періоду із суми валового прибутку. Простими словами, у цьому методі враховуються тільки прямі витрати. Зазвичай, для ефективного управління

методом директ-костінгу в банку створюють спеціальний підрозділ або призначається відповідальна особа з правління банку, який слідкує за



виконанням головного завдання цього методу – мінімізація непрямих витрат за умов стабільного функціонування банківської установи. Таким чином, директ-костінг не може оцінити роботу окремої структурної одиниці банку, хоч і є більш простим ніж традиційний метод.

Стандарт-костінг передбачає проведення великої роботи щодо калькулювання, нормування і затвердження отриманих результатів.

На п'ятому етапі розпочинається розробка планових бюджетів для центрів відповідальності. Базою для створення таких бюджетів є розроблена система центрів відповідальності, їх планові показники та собівартість наданих банківських послуг [11].

На заключному шостому етапі ведеться розробка загального бюджету планових витрат для банку. Даний бюджет складається шляхом об'єднання бюджетів усіх центрів відповідальності з врахуванням специфіки їх діяльності г, та є завершальним процесом планування.

Загальні підходи до визначення планових статей доходів та витрат наведені в табл. 1.3.

Такий механізм є основою для планування доходів та витрат банківської установи. Розроблений та затверджений бюджет, а також фінансові плани включають такі показники, які банк мусить досягти в наступному плановому періоді.

Таблиця 1.3

## Технологія планування доходів та витрат банку

Показники планування	Технологія планування
Планування процентних доходів і витрат	Планування здійснюється на основі прогнозування обсягів і видів операцій, кількості залучених і розміщених ресурсів за їх видами, строками та процентними ставками
Планування трансфертних доходів і витрат	Планування здійснюється на основі прогнозування значень ресурсів, переданих (куплених) у казначейства за фіксованими цінами
Планування комісійних доходів і витрат	Спосіб планування комісійних доходів і витрат: - на основі прогнозування обсягів відповідних операцій з урахуванням їх динаміки у порівнянні з попереднім періодом; - на основі розробки тарифів на послуги, в тому числі за прогнозованими для виводження нових видів послуг клієнтам.  Так само плануються інші непроцентні доходи і витрати (доходи від операцій з цінними паперами і та валютою та ін.)
Планування витрат на персонал (зарплата, премії, податки та ін.)	Планування здійснюється, аналізуючи прогнозовану зміну чисельності персоналу.
Експлуатаційні й адміністративно-господарські витрати за статтями	Планування здійснюється, аналізуючи фактичні значення за попередній період з урахуванням можливої їх зміни

Джерело: складено за даними [7]

Але в процесі діяльності банківської установи можуть виникати розбіжності між плановими та фактичними показниками. Тому одним з завдань фінансового планування є прогнозування, оперативне коригування та прийняття ефективних рішень для виконання затвердженого плану банківської установи.

Для оперативного виявлення розбіжностей та швидкого реагування потрібно періодично проводити контроль за виконанням планів та бюджетів [38].

Початковим етапом контролю є обчислення розміру розбіжностей фактичних результатів від показників що встановленні планом.

Другим етапом контролю є визначення основних факторів розбіжностей фактичних результатів від планових, що обчислюються як за банком в цілому, так в за окремими відділеннями та іншими структурними підрозділами.

Під час такого аналізу виділяються ті показники фінансового контролю, які показують критичні розбіжності від цільових нормативів, завдань поточних планів та бюджетів. За кожною критичною розбіжністю повинні бути виявлені фактори, що стали причиною такого розходження [17].

Останнім етапом контролю є створення системи алгоритмів дій для усунення відхилень.

Якщо в ході реалізації планів та бюджетів спостерігається або прогнозується недоотримання запланованих доходів, необхідно забезпечити скорочення видаткової частини статей.

### **1.3 Оперативне управління доходами та витратами банку**

Процес управління доходами та витратами включає в себе розробку та прийняття управлінських рішень за усіма аспектами їх створення та використання в банківській установі.

Враховуючи зміст процесу створення та керування доходами та витратами, та вимог, що них додаються формуються цілі та завдання.

Основною метою управління витратами є зменшення непродуктивних витрат, тобто тих витрат, які не впливають на збільшення доходності банку. Мінімізуючи непродуктивні витрати, банківська установа може направити вільні кошти у дохідні активи, або сформувати резерви. Але виходячи з практики роботи більшості банківських установ, як малих так і великих, ми можемо побачити негативну тенденцію швидшого зростання витрат, щодо темпів росту доходів [4].

Навіть незважаючи на гостру необхідність дослідження даної проблеми у вітчизняній літературі досить проблематично знайти дослідження на цю тему, а тим більше поради для вирішення даної проблеми. Зазвичай автори обмежуються звичайними посиланнями на необхідність оптимізації, нормування та планування витрат. Вищевказані завдання, звісно, показують напрямок в якому повинна рухатися банківська установа у сфері контролю витрат. Але банківським установам потрібні розроблені та досліджені поради з усього спектру названих проблем.

Основним завданням управління витратами являється розробка механізму, що зміг би забезпечити скорочення витрат та нормалізацію їх відповідно до визначеної норми прибутковості. Даний механізм має стати базою для стабільної, а головне прибуткової, діяльності банківської установи в цілому, та кожної структурної одиниці окремо і в той же час зменшити залежність банківської установи від ситуації в країні.

Поставлене завдання, безперечно, вимагає не лише ідеального знання теоретичної бази, але й професійного застосування уже на практиці. Опіраючись на поставлену мету, управління та оптимізація витрат повинна проводитись на основі проведеного аналізу та зіставлення таких показників: мінімально допустимого рівня витрат, необхідного для стабільного функціонування банківської установи; максимально можливого рівня витрат, що визначається завдяки прогнозуванню фінансового результату діяльності банківської установи за звітний період. Якщо склалася така ситуація, що мінімальний рівень витрат банківської установи перевищує максимальний рівень, банку необхідно в найкоротші терміни здійснити скорочення загального обсягу витрат, зокрема оптимізувати неопераційні витрати, провести аналіз ефективності витрат, задуматись над скорочення чисельності працівників. Якщо мінімальний рівень витрат менший за максимальний, то банківській установі необхідно провести оптимізацію залишку планових витрат [9].

Таким чином, для успішного вирішення завдання управління та оптимізація витрат необхідно в першу чергу розробити загальні положення

управління витратами, запустити механізми оптимізації планових витрат та визначити 2 рівні витрат: мінімально необхідний та максимально можливий рівень витрат.

Основними шляхами поточного управління витратами є:

1) направленість на оптимізацію поточних витрат. Даний шлях управління витратами не виключає можливості проведення будь-яких витрат, які є доцільними з точки зору їх прибутковості або інших показників;

2) направленість на скорочення витрат. Цей шлях передбачає розподіл витрат на декілька груп: важливо необхідні витрати; витрати, які доцільно скоротити в невеликій мірі; витрати, що підлягають значному скороченню.

На першому етапі доцільно окреслити основні принципи управління витратами з метою створення простої та ефективної організаційної структури з управління витратами, та забезпечення ефективної реалізації методів управління витратами.

На наступному етапі визначається мінімально можливий показник непроцентних витрат банківської установи. Мінімальний показник непроцентних витрат – це частина сукупних витрат, що здійснюються згідно затвердженого плану для нормального функціонування банківської установи.

Зміна планових показників непроцентних витрат відбувається лише при зміні зовнішньо-економічних факторів і ніяк не залежить від фінансового положення банківської установи

На третьому етапі опираючись на аналіз фінансового стану банківської установи, потрібно виявити максимально можливий рівень витрат. Максимальний рівень витрат – це граничний рівень непроцентних витрат банківської установи, здійснення яких може забезпечити банківській установі плановий рівень прибутковості на даний момент часу [33].

Після планування витрат робляться висновки, які стають базою для подальших рішень банківської установи в сфері мінімізації витрат.

Для кожної статті витрат, яка підлягає оптимізації, затверджується свій порядок обліку. Наприклад, для витрат на персонал доречно було б встановити наступні нормативи: навантаження на одного працівника розрахунково-касового обслуговування; сума валютнообмінних операцій за день; кількість прийнятих платежів за день; кількість відкритих рахунків за день.

В залежності від обраної норми навантаження на одного працівника можна змінювати кількість співробітників тих чи інших відділень. При занадто малому навантаженні потрібно розглянути можливість зменшення кількості працівників, та навпаки, при високій навантаженості потрібно збільшити кількість співробітників, або іншим способом оптимізувати роботу персоналу.

Певні обставини можуть змусити керівництво банку прийняти міри, які будуть направлені на зміну та оптимізацію організаційної структури банківської установи. До таких заходів можна віднести зміну місця розташування відділень банку, об'єднання структурних підрозділів, купівля орендних приміщень банку де знаходяться відділення, скорочення кількості відділень.

Кожен банк повинен створювати резерви для зниження витрат до планового рівня. Це дозволить забезпечити стабільне зростання ефективності діяльності банківської установи та покращення її місця на ринку банківських послуг. Даний підхід дасть можливість банку встановити вигідні як для себе так і для клієнтів [10].

Але поряд зі скороченням витрат, є ряд причин в залежності від яких банківська установа повинна збільшувати свої витрати: підняття іміджу банківської установи; оновлення програмного забезпечення банку; формування матеріальної та нематеріальної бази; необхідність в універсальних та висококваліфікованих кадрах та ін.

Таким чином, перед банківською установою стоїть завдання не лише зменшити рівень витрат банку в звітному та майбутньому періоді, але, що не менш важливо, привести їх в норму згідно до поставленої мети та завдань банківської установи. Виконання даної задачі можлива лише завдяки аналізу витрат та ефективного управління ними. Але не варто розглядати процес

формування та управління витратами окремо від інших статей, дані питання повинні вирішуватися тільки в комплексі. Тільки комплексний підхід може ефективно сприяти підвищенню прибутковості банківської установи

При аналізі доходів особливу увагу потрібно звернути на активні операції банківської установи, тому що вони є основними джерелом прибутку банку. Ефективність управління активними операціями значною мірою впливає на фінансовий результат банку.

Ефективність активних операцій банківської установи напряму залежить від рівня ризиковості. Чим вища ризиковості операції, тим вищий рівень прибутковості. Тому вибір активних операцій банківської установи залежить від стратегії розвитку. Відповідно виділять 3 підходи управління доходів:

- консервативний підхід – направленість банківської установи на операції з низьким, але надійним доходом;
- агресивний – направленість банківської установи на отримання максимального прибутку, незважаючи на високий рівень ризику таких операцій. Даний підхід може використовуватися коли банк тільки починає працювати в намагається залучити якомога більше коштів клієнтів. Зважаючи на високий рівень ризику банківська установа повинна мати ефективну систему ризик-менеджменту та висококваліфікованих співробітників;
- поміркований – оптимальне співвідношення між ризиковими та надійними операціям.

В залежності від загальної стратегії банківської установи обирається стратегія управління активними операціями, які найкраще підходить банку.

Ще одним напрямком управління доходами є зменшення питомої ваги непродуктивних активів.

Основними завданнями зі зменшення непродуктивних активів є:

- використання банківською установою можливостей для зниження розміру банківських резервів;

НУБІП УКРАЇНИ

- оперативне управління фінансовими ресурсами, тобто залишки грошових коштів потрібно в найкоротший термін направити в доходні активи,

НУБІП УКРАЇНИ

- зниження кількості операцій, що сприяють зростанню кількості непродуктивних активів, зокрема безнадійних кредитів або цінних паперів, що не приносять доходів,

НУБІП УКРАЇНИ

- розробка ефективної відсоткової політики, яка передбачає визначення оптимального спреду між середніми відсотковими ставками за залученими коштами та середніми відсотковими ставками за розміщеними коштами.

НУБІП УКРАЇНИ

Щодо визначення процентної політики при оперативному управлінні доходами та витратами, необхідно відзначити, що існують такі основні підходи до процентної політики, які також визначаються загальною схильністю банку до ризику та обраною ним загальною стратегією.

НУБІП УКРАЇНИ

В процентній політиці банківської установи також виділяють три підходи управління:

- консервативний;
- агресивний;
- поміркований.

НУБІП УКРАЇНИ

При оперативному управлінні доходами та витратами велику увагу слід приділити тарифній політиці банківської установи, адже правильно сформована ціна на банківські послуги напряму впливає на величину комісійних доходів.

НУБІП УКРАЇНИ

Тарифний комітет банку мусить порівняти собівартістю банківських послуг та наявні ціни на ринку банківських послуг. Тарифним комітетом виконує наступні функції: розробка основних положень тарифної політики; аналіз собівартості банківських послуг; порівняння тарифів конкурентів. В залежності від стратегічних цілей банківської установи тарифний комітет обирає один з методів тарифної політики: встановлення ціни послуги на рівні середньоринкових цін;

НУБІП УКРАЇНИ

встановлення ціни з метою проникнення на ринок; багатофакторний метод на



ОСНОВІ ВІДНОСИН З КЛІЄНТОМ; МЕТОД СУКУПНИХ ВИТРАТ; ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІНИ НА ОСНОВІ БЕЗБИТКОВОСТІ [26].

Отже, можна зробити висновок, що при оперативному управлінні

доходами та витратами банківська установа, використовуючи вищенаведені методи може зосередитися на виконанні поставлених завдань та максимізації

прибутку.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ І ВИТРАТАМИ ПАТ АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»

### 2.1 Оцінка фінансової діяльності ПАТ КБ «Індустріалбанк» на ринку банківських послуг в 2018-2020 р.р.

ПАТ АКБ «Індустріалбанк» — універсальний банк, що надає повний спектр послуг фізичним та юридичним особам. Банк було засновано та зареєстровано в 1990 році.

Банк проводить свою діяльність на підставі банківської ліцензії № 126, виданої НБУ 12.10.2011 року. Банк також отримав ліцензію на здійснення професійної діяльності на фондовому ринку — операцій із цінними паперами, видану Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Банк є членом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

АКБ «Індустріалбанк» відноситься до числа середніх банків України за розміром активів, згідно з класифікацією НБУ. Банк надає кредити і приймає вклади від корпоративних та роздрібних клієнтів, здійснює платіжне обслуговування в Україні та переказ коштів за кордон, проводить торгові операції з цінними паперами, випуск дебетові картки, валютно-обмінні операції і надає банківські послуги своїм корпоративним та роздрібним клієнтам. Головний офіс банку розташований у м. Київ. Банк має 38 відділень (2020 р.: 34 операційних відділень)

В лютому 2017 року було повідомлено про наміри власників Індустріалбанку та іншого українського Експрес-банку об'єднати свої установи [60].

1 серпня 2017 року відбулися загальні збори акціонерів АБ «ЕКСПРЕС-БАНК» та учасників АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», на яких було прийнято рішення про приєднання АБ «ЕКСПРЕС-БАНК» до АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК». Рішенням зборів було затверджено план реорганізації,

згідно з яким 1 грудня 2017 р. визначено датою підписання передавального акту. 4 грудня 2017 року відбулися загальні збори акціонерів АБ «ЕКСПРЕС-БАНК» та учасників АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК». Був затверджений передавальний акт та прийняте рішення про випуск акцій з метою конвертації акцій АБ «ЕКСПРЕС-БАНК» (як банку, що приєднується), в акції АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» (як банку- правонаступника) [59].

Проведення оцінки фінансової діяльності банку полягає тому, що стабільність економіки в значній мірі залежить від стабільності банківських установ, яка в свою чергу визначається оцінкою фінансового результату їх діяльності. Фінансова стабільність банків стає важливим питанням, оскільки банкрутство в умовах ринкової економіки виступає вірогідним результатом діяльності нарівні з іншими чинниками.

Пропонуємо розпочати аналіз зі структури та динаміки активів банківської установи. Аналіз складу та динаміки активів ПАТ АКБ «Індустріалбанк» у 2018-2020 роках наведено у таблиці 2.1, а їх структури в таблиці 2.2.

Протягом 2018-2020 років чисті активи ПАТ АКБ «Індустріалбанк» зменшилися на 747 517 тис. грн., або на 15 %. У порівнянні 2020 року із 2019 роком активи зросли на 373 607 тис. грн, або на 9,5 %

# НУБІП України

Таблиця 2.1  
Аналіз складу та динаміки активів ПАТ АКБ «Індустріалбанк» в 2018-2020 роках

Показники	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2020/2018	2020/2019	2020/2018	2020/2019
	Грошові кошти та їх еквіваленти	1 204 771	588 525	590 876	-613 895	2 351	-51
Банківські метали	13 781	19 860	51 943	38 162	32 083	277	161,55
Похідні фінансові активи	1 017	-	9 142	8 125	9 142	799	-
Кредити клієнтам	2 228 473	1 881 911	1 839 549	-388 924	-42 362	-17	-2,25
Цінні папери	1 319 872	1 124 162	1 375 059	55 187	250 897	4	22,32
Інвестиційна нерухомість	85 928	75 867	103 366	17 438	27 499	20	36,25
Основні засоби	111 595	91 369	198 994	87 399	107 625	78	117,79
Нематеріальні активи	32 803	34 014	39 151	6 348	5 137	19	15,10
Право користування активами	-	25 747	16 099	16 099	-9 648	-	-37,47

Продовження таблиці 2.1

Поточні активи з податку на прибуток	14 589	21 846	26 490	11 901	4 644	82	21,26
Відстрочені податкові активи	3 823	2 741	2 103	-1 720	-638	450	-23,28
Активи утримані для продажу	338	2 658	-	-338	-2 658	-	-
Інші активи	35 423	65 599	55 134	19 711	465	56	-15,95
Всього	5 055 423	3 934 299	4 307 906	-747 517	373 607	-15	9,50

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

Активи «Індустріалбанку» змінилися у 2020 році в порівнянні із 2019 роком за рахунок збільшення таких показників: банківські метали на 161,35 %; основні засоби на 117,79 %; інвестиційна нерухомість 36,25 %, цінні папери 22,32 %.

Основними активними продуктами ПАТ АКБ «Індустріалбанк» є:

- для роздрібного бізнесу - споживче та іпотечне кредитування, кредитні картки;
- корпоративного бізнесу - проектне фінансування, кредити та овердрафти для корпоративного бізнесу, кредити/облігації – фінансування бюджету розвитку муніципалітетів, інвестиційних проектів, фінансування будівництва та рефінансування для енергогенеруючих компаній в альтернативній енергетиці.

Кредитний портфель 2020 року представлено насамперед

заборгованістю юридичних осіб – 96,15 %, а також іпотечним кредитуванням 2,55 % та споживчими кредитами – 1,3 %. В 2019 році, структура кредитного портфеля була схожою, основну частину становили кредити юридичних осіб,

іпотечні кредити за рік не змінилися, а от споживчі кредити становили 4% від кредитного портфелю (рис 2.1).



Рис. 2.1 – Кредитний портфель ПАТ АКБ «Індустріалбанк» в 2018-2020 роках

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

Зменшення активів банку у 2020 році в порівнянні із 2018 роком відбулося за показниками: грошові кошти та їх еквіваленти на 10%; кредити клієнтам з 2 228 473 тис грн до 1 839 549 тис. грн.

У структурі активів протягом досліджуваного періоду найбільшу частку займали кредити клієнтам, хоч цей показник і зменшився за 3 останні роки.

Значно збільшилася частка цінних паперів а саме з 26,11% в 2018 році, до майже 32% в 2020 році. Третім за величиною активом банку є грошові кошти та їх еквіваленти – 13,72% в 2020 році.

# НУБІП України

Таблиця 2,2  
Аналіз структури активів ПАТ АКБ «Індустріалбанк» в 2018-2020 роках

Показники	Роки, тис. грн			Частка в активах, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 204 771	588 525	590 876	23,83	14,96	13,72
Банківські метали	13 781	19 860	51 943	0,27	0,50	1,21
Похідні фінансові активи	1 017	-	9 142	0,02		0,21
Кредити клієнтам	2 228 473	1 881 911	1 839 549	44,08	47,83	42,70
Цінні папери	1 319 872	1 124 162	1 375 059	26,11	28,57	31,92
Інвестиційна нерухомість	85 928	75 867	103 366	1,70	1,93	2,40
Основні засоби	111 595	91 369	198 994	2,21	2,32	4,62
Нематеріальні активи	32 803	34 014	39 151	0,65	0,86	0,91
Право користування активами	-	25 747	16 099		0,65	0,37
Поточні активи з податку на прибуток	14 589	21 846	26 490	0,29	0,56	0,61
Відстрочені податкові активи	3 823	2 741	2 103	0,08	0,07	0,05
Активи утримані для продажу	338	2 658	-	0,01	0,07	
Інші активи	35 423	65 599	55 134	0,70	1,67	1,28
Всього	5 055 423	3 934 299	4 307 906	100	100	100

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

Загальна структура активів «Індустріалбанку» є задовільною та дозволяє ефективно управляти ними. Банк підтримує стратегію нарощування власних фінансових ресурсів і проводить політику, спрямовану на зниження ризиків, збереження високого рівня ліквідності й удосконалення структури кредитних

ресурсів, а також піклується про фінансове благополуччя кожного свого клієнта, керуючись принципами відкритості, довіри та партнерства.

У таблицях 2.3 та 2.4 подано результати аналізу динаміки, складу та структури пасивів ПАТ АКБ «Індустріалбанк» за 2018 - 2020 роки.

Таблиця 2.3

Аналіз складу та динаміки пасивів ПАТ АКБ «Індустріалбанк» в 2018-2020 роках

Показники	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2020/2018	2020/2019	2020/2018	2020/2019
Кошти кредитних установ	3 780	49 519	495 548	491 768,00	446 029,00	13009,74	900,72
Кошти клієнтів	3 735 161	2 549 155	2 489 638	-	-59517,00	-33,35	-2,33
Інші залучені кошти	1 337	958	593	-744,00	-365,00	-55,65	-38,10
Зобов'язання з оренди	-	26 346	17 105	17105,00	-9241,00	-	-35,08
Інші зобов'язання	53 580	45 479	40 059	-13521,00	-5420,00	-25,24	-11,92
Усього зобов'язань	3 795 068	2 671 457	3 042 943	-752125,00	371486,00	-19,82	13,91

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

Зростання кредитування супроводжувалося ефективною роботою з залучення пасивів. Основними пасивними продуктами ПАТ АКБ «Індустріалбанк» є:

- для фізичних осіб - строкові депозити, пенсійні й соціальні рахунки та дебетові картки;



корпоративного бізнесу - строкові депозити, зарплатні проекти та поточні рахунки корпоративних клієнтів.

Таблиця 2.4

Аналіз структури пасивів ПАТ АКБ «Індустріалбанк» в 2018-2020 роках

Показники	Роки, тис. грн.			Частка в пасивах, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Кошти кредитних установ	3 780	49 519	495 548	0,10	1,85	16,29
Кошти клієнтів	3 735 161	2 549 155	2 489 638	98,42	95,42	81,82
Інші залучені кошти	1 337	958	593	0,04	0,04	0,02
Зобов'язання з оренди	-	26 346	17 105	-	0,99	0,56
Інші зобов'язання	53 580	45 479	40 059	1,41	0,70	1,32
Усього зобов'язань	3 795 068	2 671 457	3 042 943	100	100	100

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

Зобов'язання (пасиви) ПАТ АКБ «Індустріалбанк» в 2018-2020 роках

зменшилися на 752 152 тис грн, або на 19,8 %. У порівнянні з 2019 роком фіксуємо зростання абсолютного показника пасивів на 371 486 тис грн, або на 13,9 %.

У структурі пасивів найбільшу частку становлять кошти клієнтів – 98,2 % - в 2018 році, 95,42% - в 2019 році, 81,82% - в 2020 році. Значно зросла частка коштів кредитних установ – з 0,10% в 2018 до 16,29% в 2020 році.

У 2018 році в портфелі строкових депозитів переважили кошти приватних компаній, але в наступних двох роках основну частину займали кошти фізичних осіб, а саме: 2019 – 54,91 %, 2020 – 58,2 %

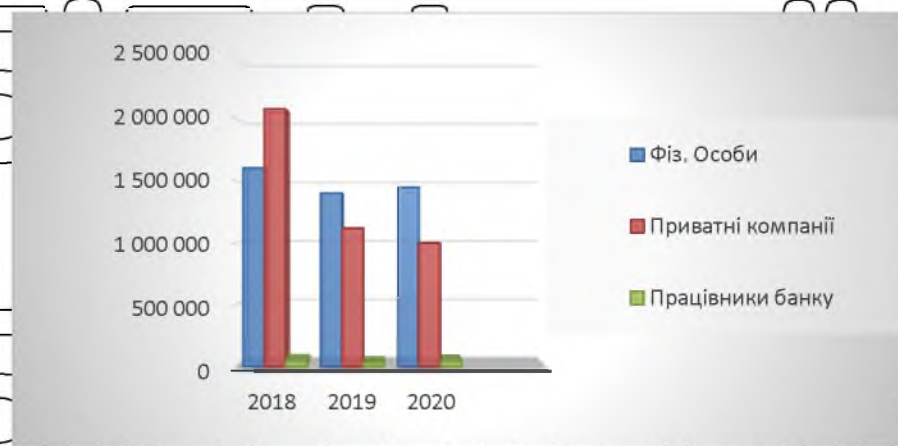


Рис. 2.2 – Структура строкових депозитів ПАТ АКБ «Індустріалбанк» в 2018-2020 роках

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

Протягом 2019 року додаткової емісії акцій чи поповнення капіталу іншими способами не було. Придбання або продаж акцій «Індустріалбанку» не здійснювались. Управління ліквідністю здійснюється шляхом прогнозування та управління грошовими потоками, лімітування строкових розривів між активами і зобов'язаннями, а також забезпечення необхідного обсягу як первинної, так і вторинної ліквідності (вона представлена портфелем висколіквідних державних цінних паперів, що можуть бути використані для термінового задоволення потреб банку в ліквідних коштах у разі їх непрогнозованого відтоку).

Динаміку власного капіталу ПАТ АКБ «Індустріалбанк» в 2018-2020 роках подано на рисунку 2.3

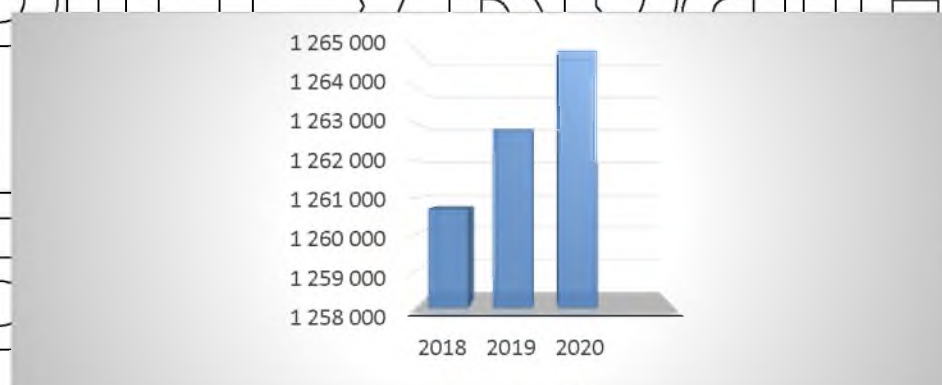


Рис. 2.3 - Динаміка власного капіталу ПАТ АКБ «Індустріалбанк» в 2018-2020 роках

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

Аналіз складових та динаміки власного капіталу ПАТ АКБ «Індустріалбанк» за 2018-2020 роки подано у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Аналіз складових та динаміки власного капіталу ПАТ АКБ «Індустріалбанк» за 2018-2020 роки

Показники	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн	
	2018	2019	2020	2020/2018	2020/2019
	Статутний капітал	856 566	856 566	856 566	0
Додатковий сплачений капітал	8 022	8 022	8 022	0	0
Резерви та інші фонди банку	261 507	262 232	262 232	725,00	0
Нерозподілений прибуток	145 551	138 947	141 068	-4483,00	2121,00
Резерв переоцінки	- 2 925	- 2 925	- 2 925	0	0
Усього	1 262 842	1 264 963	1 264 963	2121,00	0

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

Станом на 31 грудня 2018 року капітал Індустріалбанку становить 1 262 842 тис грн, з яких: 856 566 тис грн – статутний капітал; 261 507 тис грн – резерви та інші фонди банку, 145 551 тис грн – нерозподілений прибуток.

Станом на 31 грудня 2020 року капітал Банку становить 1 264 963 тис грн, з яких: 856 566 тис грн – статутний капітал; 262 232 тис грн – резерви та інші фонди банку, 141 068 тис грн – нерозподілений прибуток.

Загалом в досліджуваному періоді величина власного капіталу зменшилась в абсолютних показниках на 2121 тис грн.

За результатами аналізу власного капіталу банку видно, найбільшу частку у структурі власного капіталу банку займає статутний капітал, значну частину займають резерви та нерозподілений прибуток.

Таким чином, ПАТ АКБ «Індустріалбанк» забезпечує реалізацію своїх цілей – бути прибутковим і в той же час клієнто-орієнтованим банком з високою стійкістю. За аналізований період активи банку зменшилися, але в

першу чергу це відбулося через зменшення кількості грошових коштів та їх еквівалентів. Великий приріст в активах банку показали банківські метали та цінні папери. Банк активно працює з кредитними установами, лише за останні 3 роки частка коштів кредитних установ в пасивах банку зросла з 0,1 % в 2018 році, до 16,29 % в 2020 році. Але для підтримки стабільності функціонування та забезпечення фінансової діяльності банку на ринку в сучасному турбулентному середовищі, необхідно проводити постійний моніторинг та визначити стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості та управління ризиками.

## 2.2 Аналіз доходів і витрат ПАТ АКБ «Індустріалбанк»

Аналіз доходів і витрат банків дає змогу з'ясувати причини зміни доходів та витрат і простежити тенденцію цих змін, що сприяє здійсненню раціонального управління доходами й витратами банків. Взагалі управління доходами і витратами – доволі складний процес, основна мета якого полягає у збільшенні рівня доходів та зменшенні витрат комерційного банку, що зумовить підвищення рівня прибутку банку, дасть змогу зробити його прогноз і визначити чинники, які впливають на обсяг доходів і витрат комерційного банку. Крім цього, аналіз структури доходів та витрат слугує важливою передумовою для забезпечення безпеки співробітництва з банком з боку клієнтів, вкладників, інвесторів й інших банківських установ.

Проведений аналіз динаміки обсягу і структури сукупних доходів АКБ «Індустріалбанк» в 2018–2020 рр. показав, що сукупний дохід банку за три роки зменшився на 19,86 % або на 145 839 тис грн. В основному таке зменшення відбулося за рахунок скорочення процентних доходів на 29 %.

# НУБІП України

Таблиця 2.6  
Динаміка обсягу та структури сукупних доходів ПАТ АКБ  
«Індустріалбанк» у 2018-2020 рр., тис грн

Показники	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення (+,-) тис. грн		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2020/2018	2020/2019	2020/2018	2019/2018
Процентні доходи в тому числі:	475 796	523 361	371 471	-104 325	-151 890	-22	-29
Кредити клієнтам	322 472	323 921	262 340	-60 132	-61 581	-19	-19
Кошти в кредитних установах	189	1 038	23	-166	-1 015	-88	-98
Цінні папери	153 135	198 402	109 108	-44 027	-89 294	-29	-45
Непроцентні доходи, в т.ч.:	258 488	129 106	216 974	-41 514	87 868	-16	68
Комісійні доходи	181 419	136 302	108 762	-72 657	-27 540	-40	-20
Інші доходи	17 385	14 251	22 920	5 535	8 669	32	61
Всього:	734 284	652 467	588 445	-145 839	-64 022	-19,86	-9,81

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

У 2020 році найбільше зменшилися кошти в кредитних установах – на 88 % в порівнянні з 2018 роком і на 98 % в порівнянні з 2019 роком. Цінні папери також показали негативну динаміку і зменшилися на 45 % в порівнянні з 2019 роком. Це свідчить про зниження активності банку на ринку цінних паперів і валютному ринку. Майже всі показники показали негативну динаміку, окрім інших доходів банку, які вирости на 32%, але їх частка у сукупних доходах досить мала, та непроцентних доходів, які в 2019 році

скоротилися вдвічі, але вже в 2020 році повернулися майже до рівня 2018 року.

Отже, загальна оцінка доходів ПАТ АКБ «Індустріалбанк» негативна, майже всі статті доходів показали негативну динаміку протягом досліджуваного періоду. Протягом трьох років збільшилися лише інші доходи банку, але це не вплинуло на загальну дохідність банку, так як вони становлять досить малу частину від загальних доходів.

Проведений аналіз сукупних витрат ПАТ АКБ «Індустріалбанк» в 2018-2020 роках показав, що розмір сукупних витрат банку зменшився на 18,54 %

або на 133 450 тис. грн. переважно за рахунок зменшення процентних витрат на 40,68 % або 61 449 тис. грн. в тому числі кредитів клієнтам на 46,48 % або 75 588 тис. грн. Також значно скоротилися витрати на резерви під очікувані

кредитні збитки, з 77 447 тис. грн. в 2018 році, до 19 914 тис. грн.. За аналізований період зросли лише деякі статті витрати, а саме: кошти кредитних установ з 522 тис. грн. в 2018 році до 11 447 тис. грн. в 2020, та комісійні витрати з 35 144 тис. грн. до 40 568 тис. грн.

# НУБІП України

Таблиця 2.7  
Динаміка обсягу та структури сукупних витрат ПАТ АКБ  
«Індустріалбанк» у 2018-2020 рр., тис грн

Показники	Роки, тис. Грн			Абсолютне відхилення (+,-) тис. Грн		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2020/2018	2020/2019	2020/2018	2020/2019
Процентні витрати в тому числі:	173 532	188 945	112 083	-61 449	-76 862	-35,41	-40,68
Кредити клієнтам	172 835	181 692	97 247	-75 588	-84 445	-43,73	-46,48
Кошти кредитних установ	522	2 921	11 447	10 925	8 526	2092,91	291,89
Зобов'язання з оренди	-	4 196	3 296	3 296	-900	-	-21,45
Інші залучені кошти	175	136	93	-82	-43	-46,86	-31,62
Резерв під очікуванні кредитні збитки	77 447	34 048	19 914	-57 533	-14 131	-74,29	-41,51
Непроцентні витрати	519 631	423 418	394 947	-124 684	-28 471	-23,99	-6,72
Комісійні витрати	35 144	36 171	40 568	5 424	4 397	15,43	12,16
Податок на прибуток	6 697	3 909	2121	-4 576	-1 788	-68,33	-45,74
Всього	719 774	650 310	586 324	-133 450	-63 986	-18,54	-9,84

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

Важливою статтею витрат залишаються загальні процентні витрати, які за аналізований період зменшилися, що вказує на зменшення банківських видатків на сплату відсотків за депозитами фізичних та юридичних осіб. Відбулося також значне зменшення відрахувань до резервів у 2020 р.

порівняно з попередніми роками, що може свідчити як про зменшення обсягу кредитного портфеля банків, так і про поліпшення його якості. Враховуючи зменшення в 4 рази простроченої кредитної заборгованості в банку (2020: 1

057 тис грн; 2019: 4 145 тис грн.) можемо стверджувати, що таке зменшення відрахувань до резервів було здійснено з метою покриття можливих втрат від кредитних операцій.

При цьому в структурі витрат значно зменшилися обсяг та питома вага витрат на податок на прибуток відповідно на 4 576 тис. грн. або 68,33 %, що зумовлено зниженням величини самого прибутку порівняно з попередніми роками.

Для загального оцінювання динаміки витрат банку доцільно проаналізувати коефіцієнти, які характеризують стабільність діяльності банку та її прогнозування. До таких показників належать [1]:

– коефіцієнт дієздатності банку  $K^d$ , який визначається співвідношенням витрат і доходів банку. Оптимальне значення  $K^d$  не має перевищувати 0,95, його збільшення до 1,0 й вище свідчить про погіршення дієздатності банку, тобто про його збитковість;

– коефіцієнт режиму економії витрат  $K^e$ , який визначається співвідношенням темпів зростання витрат і доходів банку. Якщо  $K^e < 1$ , то банк дотримується режиму економії, якщо  $K^e > 1$ , то банк не дотримується його. Результати розрахунків для всіх груп банків наведено у табл. 2.8.



# НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця 2.8

Показники, що характеризують ефективність управління доходами і витратами ПАТ АКБ «Індустріалбанк» 2018-2020 рр.

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Темп зростання витрат, %	145,19	145,44	126,50
Темп зростання доходів, %	155,86	153,63	133,68
Коефіцієнт еластичності (режиму економії витрат)	0,93	0,95	0,95
Коефіцієнт дієздатності	0,981	0,998	0,997

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

Як ми бачимо з табл. протягом останніх трьох років темп зростання витрат зменшився з 145,19 % до 126,50 %, що безумно є позитивною новиною для банку. Але поряд з цим, зменшився темп зростання доходів банку, що є негативним моментом у діяльності банку. Якщо порівняти ці два показники, то ми бачимо що темп зростання доходів випереджає темп зростання витрат, що є позитивним моментом.

Аналіз коефіцієнтів показав що протягом аналізованого періоду банк дотримувався нормативних значень коефіцієнтів. За аналізований період коефіцієнт режиму економії витрат збільшився з 0,93 до 0,95. Збільшення показника є негативним моментом, але все ж він знаходиться у межах норми. Коефіцієнт дієздатності виріс з 0,981 в 2018 році до 0,997 в 2020 році. Коефіцієнт приблизився до крайньої межі нормативного значення. Банк на кожну гривню доходу витрачає 0,997 гривень власних коштів, тобто працює майже без прибутку.

Знаходження рівня ефективності використання банківських активів, дає змогу характеризувати показник дохідності банківських активів (Да), та

розраховується шляхом ділення доходу комерційного банку (Д) на його сукупні активи (А):

$$Da = D/A \quad (2.1)$$

Розрахуємо цей показник для досліджуваного нами періоду:

$$Da_{2018} = 734284/5055763 = 0.145$$

$$Da_{2019} = 652467/3934299 = 0.166$$

$$Da_{2020} = 588445/4307906 = 0.137$$

З розрахунків можемо бачити, що дохідність активів Індустріалбанку в 2020 році порівняно з таким показником в 2018 році дещо зменшилась на 0,008, що безумовно негативно вплинуло на прибутковість банківської установи.

Рентабельність банківського доходу (Rд) розраховується як відношення прибутку досліджуваного банку до оподаткування (П) та доходу цього банку (Д) [23]. Розрахуємо, підставивши показники до формули:

$$R_d = П / Д \quad (2.2)$$

$$R_{d2018} = 21207/734284 = 0.029$$

$$R_{d2019} = 6056/652467 = 0.01$$

$$R_{d2020} = 3968/588445 = 0.007$$

Ми бачимо, що станом на 2018 рік на одну гривню доходу, Індустріалбанк отримував приблизно 0.029 грн прибутку, в 2020 році цей показник зменшився до мізерних 0.007 грн.

### 2.3. Оцінка ефективності управління діяльності банку

Банківські установи вважають первинною ланкою в економіці країни, оскільки вони являються єдиним суб'єктом економіки країни, який може керувати всіма функціями грошей [23].

В економічній літературі існує безліч трактувань поняття «ефективності», але проаналізувавши велику кількість визначень різних вчених можна прийти до висновку, що всі визначення зводяться до двох основних тезисів:

1. Ефективність визначається співвідношенням витрат ресурсів до отриманої вигоди;

2. Розгляд ефективності як соціально-економічної категорії, яка описує вплив конкретних методів організації праці певних суб'єктів на рівень отриманих результатів, внаслідок даної праці [24].

Для початку аналізу ефективності діяльності банківської установи зазвичай використовують перший тезис, за яким ефективність можна розрахувати методом підстановки певних показників діяльності цього банку до формул, щодо знаходження коефіцієнтів, котрі і дадуть повніше розуміння про успішність управління діяльністю досліджуваного банку.

За своєю сутністю, метод коефіцієнтів означає побудову системи пов'язаних між собою показників, котрі повною мірою здатні охарактеризувати стан та динаміку об'єкта, дослідження якого проводиться.

Коефіцієнти котрі будуть розраховані в ході такого аналізу дозволяють зробити більш точні висновки щодо ефективності управління банком, аніж оцінка абсолютних значень [18]. Оцінка ефективності діяльності банку здійснюється завдяки аналізу показників прибутковості, за вищезгаданим методом коефіцієнтів, для здійснення якого потрібно виконати наступні дії:

- Розрахувати фактичне значення прибутковості банку на основі його річної звітності;
- Провести порівняльну оцінку коефіцієнтів з відповідними їм значеннями за аналогічні звітні періоди минулих років;
- Виявити основні тенденції динаміки коефіцієнтів (тенденції на зростання чи зниження);
- Визначення факторів, що впливають на ці коефіцієнти;
- Підведення підсумків аналізу [39].

Для кращого розуміння суті аналізу ефективності управління діяльністю комерційного банку, розглянемо основні показники прибутковості цього банку, за допомогою яких такий аналіз здійснюється (рис 2.4):

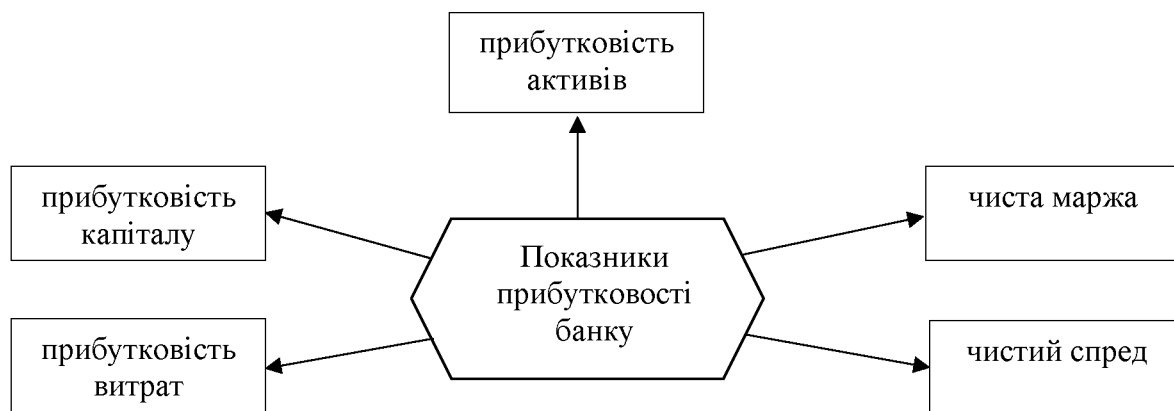


Рис. 2.4 Показники аналізу ефективності банківської діяльності

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

За допомогою розрахунку таких показників можна досить повною мірою описати ефективність діяльності банком.

Найважливішими з вищеперерахованих показників вважається показник прибутковості активів, котрий ще позначається як ROA (від англ. "return on assets" – рентабельність активів), та прибутковість капіталу, або ж ROE (від англ. "return on equity" – рентабельність власного капіталу) [52].

Для подальшого розрахунку коефіцієнтів потрібно розглянути показники щодо фінансового стану Індустріалбанку, необхідні для підстановки до формул розрахунків цих коефіцієнтів.

В таблиці 2.8 наведено основні результати для розрахунку коефіцієнтів, необхідних для проведення аналізу ефективності діяльності Індустріалбанку за період 2018-2020рр.

# НУБІП України

Таблиця 2.8

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнтів ефективності діяльності

Вхідні показники, млн.грн.	Станом на:			Абсолютне відхилення 2020/2018
	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	
Чистий прибуток/(збиток)	14 510	2 147	2 121	12 389
Власний капітал	1 260 695	1 262 842	1 264 963	4 268
Активи	5 055 763	3 934 299	4 307 906	- 747 857
Витрати	759 397	760 695	616 656	- 142 741
Процентні доходи	475 796	523 361	371 471	- 104 325
Кредитний портфель	2 228 473	1 881 911	1 839 549	- 388 924
Процентні витрати	173 532	188 945	112 083	- 61 449
Непроцентні доходи	258 488	129 106	216 974	- 41 514
Інший дохід	17 385	14 251	22 920	5 535
Чисельність працівників, осіб	838	727	603	- 235
Витрати на персонал	244 927	230 989	225 596	- 19 331
Статутний капітал	856 566	856 566	856 566	0

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

Можемо побачити з таблиці зменшення за останні роки багатьох показників в їх кількісному вираженні. Позитивним для діяльності банку фактором, котрий вказує власне на ефективність його діяльності є зменшення витрат Індустріалбанку на 142 741 тисяч гривень, в тому числі і процентних витрат на 61 449 тисяч гривень, станом на початок 2021 року, порівняно з аналогічним показником станом на початок 2019 року. Також зменшилась чисельність працівників за аналізований період на 235 особи. Також негативними факторами є зменшення за досліджуваний період процентних доходів від здійснення операцій на 104 325 тисяч гривень. Однак ми бачимо невелике збільшення іншого доходу банку.

Розрахуємо показник прибутковості активів Індустріалбанку за такою формулою:

# НУБІП України

# НУБІП України

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток/збиток}}{\text{Величина активів}} \quad (2.3)$$

Підставивши значення чистого прибутку та величини активів

Індустріалбанку отримаємо наступні показники:

$$ROA_{2016} = \frac{176\,238}{205\,183} = 0,0005$$

$$ROA_{2017} = \frac{-23\,914}{253\,740} = 0,00055$$

$$ROA_{2018} = \frac{12\,846}{278\,120} = 0,0029$$

Ми розрахували показники прибутковості активів Індустріалбанку за 2018-

# НУБІП України

2020 рр. За аналізований період показник знаходиться на дуже низькому рівні, що свідчить про неефективне використання банком наявних ресурсів протягом трьох років. Цей показник і виріс з до 0,0029 в 2020 році, що є позитивною

тенденцією. Так як зазвичай на практиці аналізу прибутковості банківського

# НУБІП України

аналізу вважається, що якщо показник ROA є вищим ніж 1%, то банк, прибуток якого аналізується працює ефективно, то можна стверджувати що банк може ефективніше використовувати свої ресурси

Далі розрахуємо показник прибутковості капіталу, котрий розраховується

за наступною формулою:

# НУБІП України

$$ROE_{Вк} = \frac{\text{Чистий прибуток/збиток}}{\text{Величина власного капіталу}} \quad (2.4)$$

Ми позначили цей показник з індексом Вк, тому що на практиці

# НУБІП України

дослідження прибутковості банків, цей показник іноді можна деталізувати завдяки коефіцієнту віддачі статутного капіталу, котрий визначається також за формулою[3]:

$$ROE_{Ск} = \frac{\text{Чистий прибуток/збиток}}{\text{Величина статутного капіталу}} \quad (2.5)$$

# НУБІП України

Показник  $ROE_{ск}$  дає показує ефективність та доцільність акціонерам вкладати свої кошти та характеризує спроможність банку, котрий досліджується розпоряджатись усіма його коштами.

Розрахуємо ці показники за останні три роки, і почнемо з даних за діяльність банку 2016 року, результати якої в таблиці наведені станом на 01.01.2019:

$$ROE_{Вк} = \frac{-176\,238}{12\,664} = 0,0005$$

$$ROE_{Ск} = \frac{-176\,238}{50\,695} = 0,0017$$

З отриманих результатів ми бачимо що на 1 гривню власного капіталу банк отримував приблизно 0,0005 гривень прибутку, та на 1 гривню статутного капіталу приблизно 0,0017 гривень прибутку.

Розрахуємо ці показники для 2019 року, дані для якого аналогічно наведені в колонці станом на 01.01.2020:

$$ROE_{Вк} = \frac{-23\,914}{25\,608} = 0,00055$$

$$ROE_{Ск} = \frac{-23\,914}{206\,060} = 0,0017$$

Ми бачимо що показники залишилися на тому ж рівні що і в минулому році. За аналогією розрахуємо показники за 2020 рік:

$$ROE_{Вк} = \frac{12\,846}{31\,462} = 0,0029$$

$$ROE_{Ск} = \frac{12\,846}{206\,060} = 0,012$$

Скориставшись отриманими результатами можна дійти висновку, що Індустріалбанк отримав прибуток з власного та статутного капіталу, котрий дорівнював 0,0029 грн і 0,012 гривень, відповідно. Це безумовно є свідченням про покращення ефективності діяльності Індустріалбанку станом на кінець 2020 року, та зміцнення становища Індустріалбанку на конкурентному ринку.

Розрахунок решти показників віднесемо до таблиці (табл. 2.9), для більш наглядної зміни в їх значенні.

# НУБІП України

Таблиця 2.9

Коефіцієнти ефективності діяльності Індустріалбанку

Коефіцієнт ефективності	Методика розрахунку	Станом на:			Абсолютне відхилення за досліджуваний період
		01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	
Рентабельність витрат	Чистий прибуток/ витрати	1,91 %	0,28 %	0,34 %	-1,57
Чистий спред	Різниця між середніми процентними ставками, отриманими і сплаченими (процентний дохід- процентні витрати)/ активи ? 100%	10,09 %	10,08 %	10,36 %	0,27
Чиста процентна маржа	Рівень іншого операційного доходу / Активи? 100%	5,97 %	4,80 %	6,02 %	0,05
Ступінь залежності фінансового стану банку від інших доходів	Рівень іншого операційного доходу / Активи? 100%	0,34 %	0,36 %	0,53 %	0,19

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

Зміна показника рентабельності говорить про негативні зрушення в ефективності управління банком. Станом на початок досліджуваного періоду 1 гривня витрат приносила прибуток 0,0191 гривню. Проте станом на 01.01.2021 ситуація погіршилася, і з однієї гривні витрат банк отримував приблизно 0,0034 гривні прибутку. Наступний показник, а саме чистий спред залишився майже на тому ж рівні. Значення показника чистої процентної маржі також не змінився за ці три роки, але знаходиться в межах нормативного значення. Значення даного показника на рівні, меншому за 4,5 % є сигналом про небезпеку банкрутства банку, тому важливо, що керівництво банку вчасно прийняло заходи для його підвищення, що в основному здійснюється збільшенням кількості доходних активів в їх загальному обсязі, та покращення процентної політики [15].



Показник залежності фінансового стану банку від інших доходів збільшився з 0,34 % в 2018 до 0,53 % в 2020 році, але все одно є досить низьким, що свідчить про невелику залежність банку від «нетрадиційних» видів доходу.

Слід також виділити значну залежність формування прибутку від процентних доходів, доходів за виплатами і комісійними та відповідних витрат. Ці статті доходу мали найбільший вплив на його формування. Станом на кінець досліджуваного періоду можна сказати, що банку вдалось налагодити свою діяльність, та підвищити її ефективність, про що й свідчать відповідні зміни коефіцієнтів, отриманих в ході аналізу.

Отже, за результатами проведеного аналізу ефективності діяльності Індустріалбанку можна зробити висновок, що протягом останніх трьох років банк хоч і був прибутковим, але майже всі статті доходів банку показали тенденцію до зменшення. Показники прибутковості капіталу знаходяться на дуже низькому рівні. Розрахувавши показник рентабельності власних витрат ми побачили що за 3 роки він набагато зменшився, а решта показників, як чистий спред або чиста процентна маржа залишилися на тому ж рівні. Основними статтями доходності банку були процентні і непроцентні доходи, які також зменшилися за аналізований період.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ПРИБУТКОВІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

### 3.1. Шляхи підвищення ефективності управління діяльністю досліджуваного банку

Підвищення ефективності діяльності банківської установи є однією з головних цілей для акціонерів банку. Науковці тісно пов'язують ефективне управління банківської установи з дослідженням прибутку банку. Прибутковість банківської установи є своєрідним індикатором, орієнтуючись на який можна оцінити результати діяльності банківської установи за звітний період, а також виявити основні проблеми в діяльності банківської установи, шляхом порівняння показників звітного та попередніх періодів. Аналіз динаміки показників діяльності банку може допомогти знайти проблемні статті в діяльності банку, що негативно вплинули на прибутковість банку, і дозволять швидше і ефективніше знайти шляхи покращення фінансового стану банківської установи. Для ефективної діяльності банківської установи необхідно постійно проводити аналіз показників доходності та рентабельності, а також здійснювати розрахунки та прогнозування показників на майбутні періоди. Даний розрахунок необхідно проводити для того, щоб в майбутньому більш точно поставити завдання та цілі банківської установи, а також розробити заходи підвищення рівня планових показників [28].

Отже, для визначення ефективності діяльності банківської установи аналізується приріст результатів його функціонування завдяки впровадженню заходів, які мають на меті оптимізувати діяльність даного банку та послуги, які він надає, тобто це співвідношення результатів, які банківська установа отримала до обсягів затрачених ресурсів, а також затрат які він здійснював для досягнення поставлених цілей.

Під час написання даної роботи було здійснено аналіз ефективності діяльності ПАТ АКБ "Індустріалбанк" коефіцієнтним методом. Виходячи з результатів дослідження можна зробити висновки не лише про теперішній стан діяльності Індустріалбанку, а й проблемні аспекти його функціонування і

відповідно розробити шляхи вирішення цих проблем, з метою підвищення ефективності діяльності Індустріалбанку [13].

Було розглянуто декілька напрямів, в яких комерційний банк вимагає розвитку, та запропоновано пару рекомендацій задля покращення ситуації в майбутньому. Але не варто забувати, що досить важливим фактором для розвитку комерційного банку в цілому, являється розвиток кожного відділення та структурного підрозділу.

Індустріалбанк був заснований ще в 1990 році. За весь період свого існування банк з року в рік намагався змінюватися, покращувався, йти в ногу з часом та пристосовувався до нових викликів та соціально-політичних умов. З року в рік банк намагався розширити межі своєї діяльності, відкриваючи нові відділення та філії. До 2017 року Індустріалбанк мав 35 відділень по всій країні.

Наприкінці 2017 року відбулося приєднання банку з іншим українським банком АБ «Експресбанк» результатом чого стало збільшення загальної кількості відділень до 108. Але таке різке збільшення кількості відділень потягнуло за собою різкий скачок витрат, і для оптимізації витрат було прийняте рішення про поступове закриття відділень. В першу чергу були закриті неприбуткові відділення, а потім відділення з низьким показником прибутковості. На сьогодні «Індустріалбанк» налічує 38 працюючих відділень.



Рис. 3.2 Кількість діючих відділень Індустріалбанку 2017-2021 рр

Джерело: розроблено автором за даними джерела [60]

Хоч і було закрито значну кількість відділень, це не сильно вплинуло на відтік клієнтів. Банк постійно запроваджує нові технології, проводить маркетингову діяльність. Зменшення кількості відділень також вплинуло на кількість співробітників, це дало можливість банку зменшити витрати на оплату праці, та витратити отримані кошти на знаходження універсальних та більш кваліфікованих співробітників, які хоч і потребують більш високої заробітної плати, але надають більш якісні послуги клієнтам і в майбутньому можуть позитивно вплинути на рівень доходності банку.

В попередньому розділі ми провели аналіз ефективності діяльності ПАТ АКБ «Індустріалбанк» і проаналізували позитивні та негативні моменти в діяльності банку. Варто відмітити, що протягом усього аналізованого періоду банк отримував, хоч і незначний, але прибуток. Але для ефективної діяльності банку в майбутньому не варто заціклюватися лише на позитивних моментах, особливу увагу слід звернути на негативні аспекти діяльності банківської установи.

Як ми бачимо з динаміки доходності ПАТ АКБ «Індустріалбанк» з кожним роком банк отримував все менший дохід. І не виключено що вже в наступному звітному періоді банк може отримати збитки. Отже, в першу чергу керівництву потрібно звернути увагу на максимізацію прибутковості свого банку.

Необхідними передумовами прибутковості є максимізація доходів банківської установи та, звичайно мінімізація витрат. Для цього банківській установі необхідно переглянути свою тарифну політику, дослідити рівень цін на аналогічні банківські продукти, провести ряд заходів, для притоку нових клієнтів.

Такі дії зможуть надати банківській установі змогу збільшувати свої активи, які при правильному розподілі принесуть більше доходу.

Ще одним шляхом для підвищення прибутковості ПАТ АКБ «Індустріалбанк» є збільшення обсягу залучених ресурсів та зростання його кредитного потенціалу. Даного ефекту можна досягти при проведенні грамотної маркетингової політики банку.

Таким чином, на даному етапі свого розвитку ПАТ АКБ «Індустріалбанк» стабільно отримує прибуток від своєї діяльності, але не варто забувати про наявність ряду недоліків, які все ж присутні в його діяльності, і котрі можуть погано вплинути на його діяльність. На діяльність банківської установи негативно впливають такі зовнішні фактори як нестабільна економіко-політична ситуація в країні, коронавірус, та війна на Сході. Повністю уникнути негативного впливу даних факторів неможливо, але банківська установа може взяти ряд заходів, які дадуть змогу краще підлаштуватися під нові умови функціонування, покращити фінансовий стан банку та мінімізувати можливі втрати. До таких

заходів можна віднести:

- збільшення банківською установою власних коштів (це дасть поштовх для збільшення ресурсної бази банку та його інвестиційного потенціалу; захистить банк від можливої конкуренції; збільшить обсяг надходжень інвестицій в банку);

- з метою забезпечення фінансової стійкості банківської установи оптимізувати процес розміщення та використання комерційним банком його власних коштів;

- підвищити якість проведення процесу фінансового планування (левова частина витрат банку відбувається саме через незлагоджені між собою дії різних структурних підрозділів банку. Банк має чітко ставити цілі перед кожним відділом банку, на весь звітний період, чого можна досягти за допомогою чітко встановленого фінансового плану, в якому будуть зазначені планові та прогнозовані показники банківських доходів, витрат та норми прибутковості;

- постійне поповнення та контроль достатності резервних фондів та страхових резервів, для забезпечення більшої стабільності та мінімізації ризику банкрутства позичальника через неспроможність виплатити кредитів, котрі були видані раніше;

більш точна оцінка кредитних ризиків, шляхом створення окремих кредитних відділів. Завданням таких відділів має бути постійний та різносторонній аналіз таких ризиків.

На мою думку, реалізація такого комплексу дій не лише забезпечить стабільність функціонування банківської установи, але й дасть змогу підвищити ефективність управління банком в цілому, та його окремих структурних підрозділів.

### 3.2 Оптимізація витрат банку в умовах кризи

Вітчизняні вчені трактують поняття банківських витрат як зменшення економічних вигод у вигляді збільшення зобов'язань чи вилучення активів банку, які в свою чергу призводять до зменшення власного капіталу (за виключенням вилучення чи розподілу капіталу його власниками).

Дослідження витрат передбачає:

- 1) аналіз та оцінку як базу для управління витратами – визначення властивостей, ознак, відносин, ролі та місця кожної складової в сукупній структурі витрат банківської установи;
- 2) систему калькулювання витрат банківської установи, що затверджує необхідну деталізацію певних операцій банківської установи для виконання прийнятих підходів до управління витратами;
- 3) Облік та обов'язкова звітність витрат – надають керівництву та власники банківської установи відомості про витрати, які потрібні для прийняття рішень і ефективного функціонування банку в майбутньому;
- 4) контроль і планування витрат – визначають обсяг і структуру витрат в майбутніх періодах та методи і засоби досягнення планових показників [11].

На практиці управління витратами комерційного банку зводиться до оцінки дотримання кошторису витрат шляхом порівняння планових витрат з їх фактичною сумою, або порівняно показників витрат звітного та базового періоду.. Водночас визначаються причини збільшення витрат і знаходяться можливості для більш економічного використання власних ресурсів у

майбутньому. Якщо потрібно, керівництво може прийняти рішення про зменшення тієї чи іншої статті витрат[11].

Таким чином, головне завдання управління витратами створення механізму, що забезпечить ефективне управління витратами банківської установи[19].

Отже, оптимізацію витрат можна описати як вибір таких управлінських параметрів, які забезпечували б найвигідніше, з точки зору заданого завдання, протікання процесу розробки витрат банку. Таке управління витратами

передбачає, що всі методи управління налагоджені так, що інтереси кожного відділення були б погоджені зі стратегічними цілями банківської установи і направлені на вибір найкращих шляхів реалізації плану витрат власних ресурсів.

Водночас з цим оптимізація витрат банківської установи буде процес розробки витрат таким чином при заданих можливостях, що висловлюють головну стратегію розвитку банку.

Критеріями для зменшення витрат банківської установи може бути отримання максимального прибутку при планових витратах, планового прибутку при мінімальних витратах чи максимального прибутку при мінімальних

витратах. Відповідно до вищенаведених критеріїв структуризації банківських операцій за дохідністю, рентабельністю і майбутній розподілом витрат по операціях може відбуватися або на основі їх оптимізації, або на базі реструктуризації активів і пасивів банку [11].

В залежності від фінансового стану та можливостей для розвитку банку обираються методи оптимізації витрат. Саме управління витратами банківської установи ґрунтується на двох принципах:

- спрямованість на оптимізацію витрат, що дає можливість проводити будь-які витрати, які є економічно вигідними з точки зору їх окупності або інших критеріїв;
- спрямованість на зменшення витрат, що передбачає економію на всіх можливих статтях витрат банківської установи та розподіл їх на декілька

видів, необхідні витрати; витрати, що можуть бути зменшені; витрати, що підлягають значному скороченню [10].

Коли у підприємства чи іншої організації виникають фінансові проблеми, вони можуть значно скоротити витрати на купівлю матеріалів, в той час як банківські установи надаючи типовий набір послуг, не можуть значно скоротити свою видаткову частину, тому в певній мірі скорочення витрат для банку є дещо складніше завданням.

В умовах кризи та нестабільної ситуації, як правило, нагальним стає питання скорочення прямих витрат. Таке скорочення допомагає за мінімальний період часу покращити фінансовий стан банківської установи (зазвичай це є першим кроком в комплексі заходів щодо оптимізації витрат). Таке скорочення допомагає позбутися непродуктивних витрат. Але, не варто забувати, що оптимізація та зменшення витрат – це добре продуманий і зважений процес. З практики скорочення прямих витрат нам відомо, що такі заходи з оптимізації витрат в короткостроковому періоді можуть зекономити близько 15-20 %. Але, в таких скороченнях є і негативна сторона. В довгостроковому періоді ефект скорочення може призвести до зменшення активів і пасивів банківської установи.

Основними шляхами скорочення витрат для ПАТ АКБ «Індустріалбанк» можуть бути наступні методи:

- 1) скорочення кадрів (звільнення частини персоналу; зменшення заробітної плати; скорочення тривалості робочого часу співробітника; укладення контрактів з персоналом (найкраще укладати контракти на строк 3–6 місяців); зменшення витрат на навчання та перекваліфікацію персоналу, виступи на семінарах, конференціях; зменшення витрат на прийом та обслуговування гостей). Плюсами даного методу зменшення витрат є звільнення кадрів з збиткових напрямів діяльності банківської установи, висококваліфікованих та універсальних спеціалістів, а мінусами – дефіцит на ринку праці кваліфікованих спеціалістів у, можливе погіршення якості обслуговування клієнтів, незадоволення персоналу банку тощо;



2) скорочення мережі відділень банку (припинення діяльності збиткових або низькорентабельних відділень або філій; перенесення відділення в інше приміщення з більш вигідним розташуванням або меншою платою за оренду приміщення). Плюси даного методу: зменшення відділень або філій діяльність яких є неефективною, що в свою чергу призведе до зменшення витрат на оренду приміщень. Мінуси: зменшення мережі відділень банку, що скоріш за все, призведе до відтоку частини клієнтів, можливе неврахування потенціалу відділень в майбутньому, невдоволення персоналу;

3) зменшення поточних витрат комерційного банку (зниження маркетингової діяльності банку, знаходження менш дорогих каналів зв'язку з клієнтами, оптимізація ризикових банківських послуг та продуктів, тощо). Плюсом цього методу є оптимізація ризик-менеджменту банку. Мінусами методу можна вважати зменшення конкурентоспроможності банківської установи, можливе зменшення клієнтської бази, зниження якості обслуговування клієнтів, можливий потенціал ризикових операцій у майбутньому періоді.

4) централізація функцій. До плюсів централізації можна зарахувати ефект масштабу, кращий контроль, виявлення прихованого потенціалу, спеціалізацію. Основний мінус – монополія під час прийняття рішень;

5) аутсорингу (укладання контрактів на основі (залучення клієнтів, знаходження висококваліфікованого персоналу, розгляд заявок клієнтів на отримання кредиту, надання маркетингових послуг, послуг з інформаційних технологій, складання стратегій) та допоміжні (прибирання відділень та прилеглих територій, охорона об'єктів, медичне страхування та обслуговування, надання автомобілів) функцій). Плюси даного методу: концентрація уваги лише на основні напрямки діяльності банківської установи, частина обов'язків як і ризиків переходить на компанії з аутсорсингу, скорочення організаційної структури банку. Мінуси методу: наявність певних ризиків, таких як ризик репутації країни, операційний, слабка нормативна база в регулювання даної сфери.

Якщо подивитися на практику скорочення витрат українських банків, то найпопулярнішими методами є:

- скорочення банківського штату. Звільнення персоналу в банківському секторі пов'язане зі зменшенням кількості відділень банку і зменшення кількості діючих кредитно-фінансових установ [6];

- закриття відділень та представництв. В період чергу банківські установи намагалися закрити неприбуткові підрозділи, що знаходились в орендованих приміщеннях.

- скорочення фонду заробітної плати банківських персоналу (за даними дослідження, середні витрати на одного працівника банківської установи знизилися приблизно на 15 %).

Отже, варто підкреслити, що оптимізація витрат є важливою умовою для покращення ефективності діяльності комерційного банку, але не варто забувати,

що продуктивна реалізація скорочення витрат передбачає наступні елементи:

чітко окреслені стратегічні цілі розвитку комерційного банку, зміна операційної моделі ведення бізнесу, особисту відповідальність керівництва за реалізацію програм.

Раніше висока дохідність банківських установ відчувала проблеми оптимізації витрат на задній план і вони не розглядалися як окремий суб'єкт управління в комерційних банках, хоча вже тоді було досить багато приводів

щоб звернути на це увагу, а саме: досить низька капіталізація комерційних банків, поступове зростання собівартості залучених банківською установою ресурсів, та інше. За нинішніх умов банківські установи мусять не тільки

звернути увагу на якість їх активів, рівень ліквідності, а й проаналізувати свої витрати. Процес формування та управління витратами банківської установи не ж

ціллю, а лише одним з важелів для забезпечення діяльності та фінансової стійкості банку.

### 3.3 Шляхи підвищення прибутковості банку в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Метою будь-якого підприємства, і банківські установи не є виключенням, є отримання прибутку та забезпечення рентабельної діяльності. У досягненні цих цілей зацікавлені всі учасники економічних відносин. У першу чергу прибутковість банківської установи хвилює акціонерів, оскільки це ж показником отриманих доходів на інвестований ними капітал. Клієнтам банку прибуток забезпечує стабільність і впевненість в тому, що банк найближчим часом не збанкрутує, адже збільшення коштів банківської установи каже про його надійність. Позичальники також не проти прибутковості банку, адже вони можуть бути впевнені що їх особисті накопичення зростають.

Хотілося б виділити такі основні шляхи підвищення прибутковості ПАТ АКБ «Індустріалбанк»:

Загальне збільшення активів, котрі приносять процентний дохід банку, та нарощення власного капіталу. Можливо варто провести більш агресивну маркетингову політику, та переглянути проценту політику, що допоможе збільшити кількість вкладників банку. Досить важливою проблемою є кредитування клієнтів. Банк практично не надає кредити фізичним особам, що погано впливає на дохідність банківської установи. У теперішній час банківській установі досить важко залучити нових клієнтів для надання кредитів, оскільки окрім нестабільної ситуації внаслідок коронавірусу, безробіття та неможливості виплачувати кредити у населення спостерігається підрив довіри до банків.

Збільшення частки доходних активів в структурі загальних активів банку. Інакше кажучи банківська установа повинна нарощувати «працюючі» активи, які приносять банківській установі найбільш прибутку і знижувати частку непрацюючих активів. До доходних активів банківської установи відносяться кредитний портфель, депозити та кредити в інших банках та інвестиційний портфель банку, решта активів відносять до недоходних. Але вкладаючи основні кошти в доходні активи банківська установа погіршує свою ліквідність, оскільки саме «непрацюючі» активи (залишки в касах та на кореспондентських рахунках)

забезпечують ліквідність банківської установи. Максимізація прибутку банку потребує не збереження коштів, а їх використання для здійснення інвестицій та надання кредитів. Так як для цього потрібно зменшити готівку в касі та кошти на кореспондентських рахунках, то максимізація прибутку може призвести до проблем з ліквідністю і неможливістю виконання банком своїх зобов'язань перед клієнтами. Отже, надмірно висока ліквідність може негативно вплинути на прибутковість банківської установи, а загально низька – говорить про зменшення надійності банківської установи.

Отже, суть управління активами вимагає гнучкого співвідношення таких термінів як ліквідність та прибутковість банківської установи. Загалом науковці вважають, що частка доходних активів у сукупних активах банку повинна бути на рівні 75-85%. Зменшення частки доходних активів нижче 70% говорить про можливі проблеми в діяльності банку.

Зміна рівня відсоткової ставки по активних операціям банку. Для цього потрібно врахувати масу специфічних факторів, що визначають рівень відсоткової ставки по активним операціям банківської установи, також необхідне дослідження кон'юнктури ринку та вивчення політику на ринку та аналіз конкуруючих банків і кредитно-фінансових установ.

Проводячи роботи в напрямку зміни рівня відсоткової ставки банківська установа має збільшити відсоткову ставку по активним операціям. Тут працює основний принцип будь якого компанії: «дешевше купити – дорожче продати». Але з іншої сторони, в умовах конкурентного ринку між банківськими та кредитними установами підвищення ставки відсотка може негативно вплинути на приток нових клієнтів. Отже, щоб максимізувати доходи банківська установа повинна врахувати масу факторів (облікова ставка НБУ, рівень інфляції в країні, строк надання кредиту, сума кредиту, проаналізувати ризик, забезпечення позики, витрати на оформлення та моніторинг позики та інші), а також проаналізувати суміжні продукти інших банківських установ та кредитно-фінансових установ.

Зміна структури кредитного портфеля банківської установи. Банку варто спробувати підвищити частку ризикових кредитів в загальному портфелі кредитів, оскільки такі кредити видаються під високі проценти що допоможе банку заробити додаткові кошти. Якщо банківська установа буде правильно керувати ризиковими операціями вони можуть принести досить великі доходи. Банківська установа повинна досконально дослідити допустимість такого ризику, розробити проект, що буде направлений на використання ризикових операцій, або на розробку систему заходів, що мінімізують можливість витрат банку під час проведення ризикової операції.

Цей метод підвищення доходності банку передбачає зростання частки ризикових кредитів в структурі кредитного портфелю банківської установи. Якщо банківська установа зможе правильно управляти ризиковими операціями, то вони принесуть великий дохід. Основною проблемою при наданні високоризикових кредитів є обчислення допустимого ступеню та виправданості надання кредиту, та розробка проекту, що буде направлений на використання ризикових операцій, або на розробку систему заходів, що мінімізують можливість витрат банку під час проведення ризикової операції.

Існує наступні методи захисту від кредитного ризику:

а) диверсифікація кредитного портфелю - розподіл кредитного портфеля між різними категоріями позичальників, які класифікуються один від одного за різноманітними характеристиками та за умовами кредитування;

б) безперервний контроль банківської установи за станом справ позичальника протягом всього терміну кредитування і у випадку погіршення фінансового стану позичальника, який можуть привести до прострочки, або невиклати боргу, здійснити заходи щодо захисту своїх інтересів;

в) встановлення лімітів – метод мінімізації ризику, що полягає у встановленні максимального порога надання позички. Такі ліміти встановлюється задля визначення рангів працівників кредитного відділу. Чим вище ранг працівника – тим вище ліміт йому доступний. Встановлення лімітів для мінімізації кредитного ризику є досить популярним методом і застосовується

не лише комерційними банками окремо, але й на рівні банківської системи загалом. Контроль за дотримання нормативів кредитного ризику покладено на Національний Банк України.

г) резервування – формування резервів грошових коштів для відшкодування втрат за ризиковими кредитними операціями. Існує два види резерву під кредитні ризики – стандартна і нестандартна кредитна заборгованість. Норматив резервування під стандартну заборгованість становить лише 1%, тоді як під нестандартну може коливатися в межах 5% - заборгованість «під контролем», до 100% - безнадійна заборгованість. З цього можемо зробити

простий висновок) чим гірша якість кредитного портфелю банківської установи, тим більші відрахування потрібно зробити на створення резервів.

д) сек'юритизація активів - це трансформація наданих банківською установою кредитів на ліквідні цінні папери (наприклад, облігації чи векселі), які конвертуються на вторинному ринку. У процесі сек'юритизації відразу беруть участь декілька сторін: банк, як ініціатор продажу пакету позичек; компанія, яка займається випуском цінних паперів; гарант (страхова компанія); інвестори (фізичні чи юридичні особи), котрі хочуть придбати цінні папери на вторинному ринку.

Процес сек'юритизації починається з того, що банківська установа, як є ініціатором продажу позик, укладає договір з компанією, котра на повну суму сек'юритизованих позик випускає цінні папери. Перед розміщенням пакету цінних паперів на ринку, компанія емітент має залучитися підтримкою гаранта, який виконує функцію страхування випущених цінних паперів. Після цього цінні папери розміщуються на ринку, а отримані від їх продажу гроші починають надходити до гаранта та компанії - емітента, які передають їх банківській установі. Ось так банківська установа отримує грошові кошти на повну суму сек'юритизованих позик. При цьому банківська установа продовжує обслуговувати ці позики (які стають позабалансовими зобов'язаннями банківської установи), тобто проводити розрахунки з позичальниками, отримувати гроші від погашення позики та процентні за нею. Отримані грошові

кошти банк передає компанії яка випустила цінні папери, а компанія уже переводить їх інвесторам, тобто виплачує відсотки за цінними паперами. Таким чином, потік грошових коштів починає надходити до інвестора, коли

позичальники виплачують основну суму кредиту та проценти банківській установі. Коли кредит сек'юритизовано, тобто обернено в пакет цінних паперів,

власність на ці борги та відповідні потоки грошових коштів переходить до інвесторів. Яскравим прикладом сек'юритизованих активів є іпотечні кредити,

автомобільні кредити, кредити на купівлю обладнання. Процедура сек'юритизації дозволяє банківській установі здійснити передачу кредитних

ризиків. У разі неповернення основної суми боргу та відсотків збитки отримають інвестори.

Приділення більшої уваги та максимізація непроцентних доходів банківської установи. Мова йде про отримання доходів від надання послуг

«небанківського характеру», мінімізація сукупних адміністративних витрат, зменшення собівартості надання банківських послуг та продуктів, оптимізація

структури пасивів.

Непроцентні доходи – це комісійні, торгівельні, операційні та інші банківські доходи. В першу чергу мова йде про збільшення доходів від

розрахунково-касового обслуговування. Збільшити доходи від РКО можна розширивши спектр надання послуг, розробку нових банківських продуктів,

більш якісне обслуговування клієнтів, просування зарплатних проектів для корпоративних клієнтів, переведення корпоративних клієнтів на систему

«Клієнт-банк», надання послуг фізичним особам через інтернет-банкінг, що буде більш зручно як для клієнта, так і для банку в цілому. Також банківська установа

може отримувати доходи від надання консультацій, виконання аудиторських послуг, проведення лізингових і факторингових операцій. Основною проблемою

в отриманні таких доходів є те, що все воно залежить від розширення бази клієнтів, що останнім часом є проблемним питанням.

Зменшення собівартості на створення та реалізацію банківського продукту дасть змогу знизити ціну самого продукту. Зниження ціни банківського продукту,

— солідний аргумент на конкурентному ринку, що може сприяти покращенню іміджу банківської установи та привернення уваги нових клієнтів.

Знищивши ціни на свої продукти банківська установа може отримати більший прибуток за рахунок великого напливу клієнтів. Але важливим моментом є те, що про зменшенні собівартості витрат не варто забувати про якість продукту.

Оптимальне управління активами, пасивами та ризиками банківської установи.

В теперішніх умовах нестабільної ситуації в країні управління активами і пасивами банку має забезпечувати:

розподіл сукупного капіталу банку під ризики і підтримку оптимальної платоспроможності з врахуванням усіх можливих видів ризиків;

моніторинг і управління активами і пасивами банківської установи відповідно до короткострокових та довгострокових цілей банківської установи;

окреслення політики та інструкцій з управління ризиком ліквідності і фондами банку. Визначення процесу антикризового управління у разі виникнення недостатньої ліквідності банківської установи;

управління ринковими ризиками банківської установи, зокрема відсотковим ризиком, валютним і ціновим ризиками;

встановлення лімітів по різних видах ризиків;

контроль за операціями Державного Казначейства;

моніторинг результатів по всіх вищенаведених цілях і проведення управлінських заходів, які приведуть структуру банківського балансу і позабалансових позицій у відповідність з його стратегічними цілями і пріоритетами довгострокової політики банківської установи.

Під час управління ризиками потрібно звернути увагу на наступне:

- використовувати принцип зважених ризиків;
- проводити систематичний аналіз фінансового стану позичальників банківської установи;



НУБІП України

- проведення систематичного аналізу платоспроможності і кредитоспроможності банківської установи;
- використання принципів розподілу ризиків;

НУБІП України

- сек'юритизація кредитів;
- проведення політики диверсифікації (розподіл кредитного портфеля між різними категоріями позичальників, які класифікуються один від одного за різноманітними характеристиками та за умовами кредитування);

НУБІП України

- страхування кредитів і депозитів;
- надання кредитів під застави;
- застосування різного виду гарантій;
- хеджування операцій з валютою;
- збільшення спектру операцій які надає банк.

НУБІП України

- Управління процентним ризиком:
- досягнення оптимального рівня чистої процентної маржі (доходу), спреда;
- прогнозування руху відсоткових ставок, визначення відсоткових ставок за залученими та наданими коштами;

НУБІП України

- визначення динаміки та структури активів і пасивів на підставі геп-аналізу та дюрації, використання засобів хеджування.

Застосування всіх вказаних заходів та правильне дослідження могли допомогти збільшити прибутковість банківської установи та максимально зменшити усі можливі ризики. На сьогодні в умовах нестабільності в країні це є головними завданнями для банківської установи. Тому варто виділити такі основні шляхи максимізації прибутковості банку:

Загальне збільшення активів, котрі приносять процентний дохід банку, та нарощення власного капіталу, також проведення зваженої маркетингової і відсоткової політики.

НУБІП України

Збільшення частки доходних активів в структурі загальних активів банку. Інакше кажучи банківська установа повинна нарощувати «працюючі» активи, які приносять банківській установі найбільші прибутку і знижувати частку непрацюючих активів.

Зміна рівня відсоткової ставки по активних операціям банку. Для цього потрібно врахувати масу специфічних факторів, що визначають рівень відсоткової ставки по активним операціям банківської установи, також необхідне дослідження кон'юнктури ринку та вивчення попиту на ринку та аналіз конкуруючих банків і кредитно-фінансових установ.

Зміна структури кредитного портфеля банківської установи. Банку варто спробувати підвищити частку ризикових кредитів в загальному портфелі кредитів, оскільки такі кредити видаються під високі проценти що допоможе банку заробити додаткові кошти.

Приділення більшої уваги та максимізація непроцентних доходів банківської установи. Мова йде про отримання доходів від надання послуг «небанківського характеру», мінімізація сукупних адміністративних витрат, зменшення собівартості надання банківських послуг та продуктів, оптимізація структури пасивів.

Оптимальне управління активами, пасивами та ризиками банківської установи. В теперішніх умовах нестабільної ситуації в країні управління активами і пасивами банку має забезпечувати низку завдань для стабільної діяльності банківської установи.

Зменшення собівартості на створення та реалізацію банківського продукту дасть змогу знизити ціну самого продукту. Зниження ціни банківського продукту – солідний аргумент на конкурентному ринку, що може сприяти покращенню іміджу банківської установи та привернення уваги нових клієнтів.

## ВИСНОВКИ

Фінансові показники діяльності банківської установи від надання банківських послуг, здійснення банківських операцій та реалізації продукту характеризуються такими показниками як доходи, витрати та прибуток.

Аналіз фінансових результатів діяльності банківської установи визначаються значенням прибутку як джерела формування банківського капіталу, а отже, і чинником, який забезпечує стабільність фінансового стану, що

є однією з головних функціонування банківської установи. Завданням оцінки фінансової діяльності банківської установи є:

- оцінка виконання фінансового плану за показниками доходів, витрат, прибутків та їх динаміки;

- виявлення факторів і визначення їх впливу на зміну фінансових результатів;

- визначення резервів збільшення доходів, економії витрат та збільшення прибутку;

- розробка заходів щодо мобілізації резервів підвищення прибутковості діяльності банку.

Значення дослідження фінансових результатів діяльності банку полягає в тому, що результати оцінки дозволяють менеджменту банку сформувати відповідну диверсифіковану політику здійснення операцій та надання послуг. Це визначається значенням прибутку не тільки для самого банку, а і для усіх

учасників економічного процесу. У першу чергу прибутковість банківської установи хвилює акціонерів, оскільки це ж показником отриманих доходів на

інвестований ними капітал. Клієнтам банку прибуток забезпечує стабільність і впевненість в тому, що банк найближчим часом не збанкрутує, адже збільшення коштів банківської установи каже про його надійність. Позичальники також не

проти прибутковості банку, адже вони можуть бути впевнені що їх особисті накопичення зростають.

Фінансові результати діяльності банку (від реалізації його продукту) характеризуються такими показниками: доходи, видатки, прибуток.

Основну частину доходів ПАТ АКБ «Індустріалбанк» складають процентні доходи від операцій з юридичними та фізичними особами при більш

ефективному та доходному використанню коштів, наданих населенню з огляду на їх кількісні обсяги. Також значну частку доходів банку складають комісійні

доходи від банківських операцій.

Основну частину витрат ПАТ АКБ «Індустріалбанк» складають непроцентні витрати, а саме витрати на персонал, які протягом досліджуваного періоду залишилися майже на одному рівні.

Перевищення приросту доходів над витратами, яке спостерігається по ПАТ АКБ «Індустріалбанк» по загальним та процентним статтям впродовж 2018-2020 років, можна вважати ознакою стабілізації структури доходів і витрат, що за інших рівних умов свідчить про виважену політику управління доходами і витратами банку.

За період дослідження ПАТ АКБ «Індустріалбанк» не зміг значно покращити свою діяльність, дохід банку знаходиться на дуже низькому рівні і вже наступного року можливе отримання збитків.

Проведений аналіз показників доходності та прибутковості ПАТ АКБ «Індустріалбанк» свідчить про поганий стан цих показників в банку. Проте, слід відмітити, що протягом досліджуваного періоду показники знаходилися на досить низькому рівні в ось-ось можуть вийти за межі нормативних значень, що а майбутньому негативно вплине на діяльність банку.

ПАТ АКБ «Індустріалбанк» має також резерви збільшення доходів, тобто і прибутковості банку. Це можливо за рахунок:

- підвищення ділової активності та збільшення платоспроможності потенційних позичальників, тощо.

- збільшення надходжень на поточні рахунки клієнтів;

- розробка нових депозитних продуктів;

- подальший розвиток нових систем обслуговування клієнтів, а саме:

„Інтернет-банкінг”, „sms-банкінг”;

- розвиток інфраструктури обслуговування банківських карток;

- зростання обсягів грошових переказів з використанням міжнародних систем грошових переказів;

- збільшення обсягів активних операцій та, відповідно, збільшення доходу банку.

З метою підтримання надійного фінансового стану та збереження коштів клієнтів і акціонерів необхідно застосування наступних заходів:

- системний контроль за адміністративно-господарськими витратами банку;

- забезпечення суттєвого зростання обсягу непроцентних доходів банку за рахунок нарощування комісійних та інших прибуткових банківських операцій, в тому числі операцій із банківськими металами і валютою, надання клієнтам зручних економічних способів оплати платежів за товари та послуги через Інтернет.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про банки і банківську діяльність" України від 07.12.2000 р. №2121-III. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
2. Закон України про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 12.05. 2011р. N 3332-VI. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
3. Про затвердження нормативно-правових актів Національного банку України з бухгалтерського обліку. Постанова Правління Національного банку України від 11.09.2017р. № 89 – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/document/download>.
4. Про затвердження Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України. Постанова Правління Національного банку України від 27.02.2018 р. №17. 89 – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/document>.
5. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні Постанова Правління Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368 із змінами і доповненнями. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/document>.
6. Белова І.В. Організація контролю в банку: навчальний посібник. – Суми: Університетська книга. - 2009. – 262 с.
7. Буряк А.В. Метод фінансових коефіцієнтів як інструмент оцінки ефективності діяльності українських банків / А.В. Буряк // Економічний часопис XXI століття. – 2011. – № 11–12. – С. 61–64.
8. Васюренко О.В. Банківські операції. — К.: Знання, 2014. — 324 с.
9. Васюренко О. В., Волохата К. О. Економічний аналіз діяльності комерційних банків. — К.: Знання, 2007. — 463 с.
10. Галайко Н.Р. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективної діяльності банку / Н.Р. Галайко // Регіональна економіка. – 2008. – № 4. – С. 132–140.
11. Герасимович А. М. Аналіз банківської діяльності: Підручник / А. М. Герасимович А. М., Алексєенко М. Д., Парасій-Вергуненко І. М та ін.; За ред. А. М. Герасимовича. — К.: КНЕУ, 2004. — 599 с. ISBN 966-574-567-0

12. Давиденко Н.М. Концептуальна модель оцінки фінансового стану банківських установ // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - № 9. - С.30-38.

13. Диба В. Визначення ефективності банківської діяльності /В. Диба // Формування ринкової економіки. – 2012. - №28.- С. 322-330.

14. Дзюблюк О. Банківські операції: [підручник] / О. Дзюблюк – Тернопіль: Економічна думка, 2009. – 696 с.

15. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1024 с.

16. Енциклопедія банківської справи України./ [ред. В.С. Стельмах]; НБУ, Інститут незалежних експертів. – Київ, 2001. – 680 с.

17. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків / Єпіфанов А. О., Маслак Н. П, Сало І. В. – Суми : Університетська книга, 2014. – 523 с.

18. Єпіфанов А. О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України. – Суми, 2007. – 435с.

19. Загородній А., Сліпушко О., Вознюк Г., Смовженко Т. Словник банківських термінів. Банківська справа: термінологічний словник. – Київ, 2000. – 563с.

20. Зубок М.І. Безпека банківської діяльності: Навчально-методичний посібник. – Київ, 2003. – 156 с.

21. Калінченко О. Нові організаційні підходи до управління банком як джерело підвищення стійкості банку // Банківська справа.- 2007.- № 2.- С.83-90.

22. Кіндрацька Л.М. Бухгалтерський облік у банках: методологія і практика. — К.: КНЕУ, 2002. — 286 с.

23. Кириченко О. А., Міщенко В. І., Шербань В. П., Яценюк А. П., Гіленко І. В. Банківський менеджмент. — К.: Знання, 2005. — 832 с.

24. Коваленко В. В. Методологія оцінки фінансової стійкості комерційного банку: вітчизняний та зарубіжний досвід. — Суми: ВВП "Мрія1" ТОВ, 2003. — 134 с.

25. Коваленко В.В. Ефективність банківської системи в умовах глобальної конкуренції / В.В. Коваленко, О.Г. Коренева // Economics and Management: Challenges and Perspectives. Collection of scientific articles. «East-West»

Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. – С. 140–145.

26. Коваленко В.В. Забезпечення ефективності діяльності банків в умовах фінансової нестабільності / В.В. Коваленко, Г.А. Бершовська // Економіка та суспільство. - 2016. – Випуск 5 - С. 357–361.

27. Ковбасюк М.Р. Економічний аналіз діяльності комерційних банків і підприємств.: Навчальний посібник. – Київ, 2001. – 336 с.

28. Копилук О. І, Кульчицька Н. С. Фінансовий менеджмент в банку. – Л.: Видавництво Львівської комерційної академії, 2005. – 108 с.

29. Коренева О.Г., Слав'янська Н.Г. Облік і аудит у банках.: Навчальний посібник. – Суми, 2007 – 236с.

30. Косова Т.Д. Аналіз банківської діяльності: Навчальний посібник. – Київ, 2008 – 215с.

31. Кочетков В. М. Основи аналізу банківської діяльності. – К.: Видавництво Європейського університету, 2005. – 116 с.

32. Кочетков В. М. Забезпечення фінансової стійкості сучасного комерційного банку: теоретико-методологічні аспекти. – Київ, 2002. – 183с.

33. Кочетков В.Н. Анализ банковской деятельности. теоретико-прикладной аспект. – Киев, 1999. – 217 с.

34. Крухмаль О.В. Оцінка фінансової стійкості на підставі визначення критеріїв динамічної стабільності діяльності банку // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - № 9. - С.43-51.

35. Лазепко І. М., Алексєнко М. Д., Сивульський М. І. Банківські операції. К.: Університет "Україна", 2008. — 328 с.

36. Любунь О.С. Стратегічне планування та управління банківською діяльністю // Фінанси України. - 2005. - № 11. - С.81-87.



37. Малиш Н.А. Моделювання економічних процесів ринкової економіки: Навчальний посібник – Київ, 2004. – 120с.

38. Мартюшев О.О. Організаційно-методологічне забезпечення стратегічного планування комерційного банку // Фінанси України. - 2005. - №10. - С.60-68.

39. Мороз Н.В., Мороз Т.П. Шляхи підвищення прибутковості банківських установ України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/6582/1/42.pdf>.

40. Мещеряков А.А. Теоретико-практичні засади побудови фінансового менеджменту банку // Формування ринкових відносин в

Україні. - 2010. - № 6. - С.53-57.

41. Нікітін А.В. Ситуаційне моделювання банківської діяльності.: Навчальний посібник. – Київ, 2003. – 156 с.

42. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності. — К.: КНЕУ, 2003. — 347 с.

43. Погорелова Т.В. До питання статистичного оцінювання ефективності банківської системи України / Т.В. Погорелова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 2(47). – С. 73–79.

44. Подік С. М., Ігнатенко В. І. Банківська справа: теорія і практика. — К.: Фада, ЛТД, 2007. — 642 с.

45. Прийдун Л. Ключові аспекти забезпечення ефективності банківської діяльності / Л. Прийдун // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2015. - № 3. - с. 763-768.

46. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.

47. Позднякова В.Д. Економетрична модель оцінювання фінансових результатів фінансової діяльності банків України / В.Д. Позднякова // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск 11. – С. 582-587.

48. Сало І. В., Криклій О. А. Фінансовий менеджмент банку. — Суми: Університетська книга, 2008. — 313 с.

49. Сарахман О. Аналіз фінансових результатів банків України у посткризовий період / О. Сарахман, О. Скаско // Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер.: Економіка АПК. – 2013. – № 20(1). – С. 212-218.

50. Тарасевич Н.В. Фінансовий менеджмент у банках. – Одеса: ОДЕУ, 2008 – 182с.

51. Тарасевич Н.В. Фінансовий менеджмент у банках: навчальний посібник. – Одеса: Видавництво «Атлант», 2013 – 354 с.

52. Фрост Стивен М. Настольная книга банковского Фрост Стивен М. Настольная книга банковского аналитика. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 672 с.

53. Шараєвський Д. Інформаційно-аналитична система оцінювання ефективності діяльності комерційних банків [Електронний ресурс] // Д.В. Шараєвський// Ефективна економіка. – 2011. – № 12. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

54. Шараєвський Д.В. Ефективність діяльності банківської системи як запорука сталого економічного розвитку / Д.В. Шараєвський // Економіка та держава. – 2011. – № 7. – С. 83–85.

55. Шевчук О.О. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України / О.О. Шевчук, Р.М. Томма // Митна справа. – 2014. – № 5(95). – Ч. 2. – Кн. 2. – С. 50–53.

56. Шелудько Н. М. Управління фінансовою стійкістю комерційних банків / К.: Інститут економіки НАН України, 2002. – 228с.

57. Щибиволок З.І. Аналіз банківської діяльності. – Київ, 2006 – 284с.

58. Офіційний сайт Асоціації українських банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://aub.org.ua>.

59. Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.

60. Офіційний сайт ПАТ АКБ «Індустріалбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://industrialbank.ua>

## ДОДАТКИ

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ  
КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК»

Окрема фінансова звітність за 2020 рік

## ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

На 31 грудня 2020 року

(В тисячах гривень)

	При- мітки	2020 р.	2019 р.
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	8	590 876	588 525
Банківські метали		51 943	19 860
Похідні фінансові активи	9	9 142	-
Кредити клієнтам	10	1 839 549	1 881 911
Цінні папери	12	1 375 059	1 124 162
Інвестиційна нерухомість	13	103 366	75 867
Основні засоби	14	198 994	91 369
Нематеріальні активи	15	39 151	34 014
Право користування активами	16	16 099	25 747
Поточні активи з податку на прибуток		26 490	21 846
Відстрочені податкові активи	17	2 103	2 741
Активи, утримувані для продажу	11	-	2 658
Інші активи	19	55 134	65 599
<b>Усього активи</b>		<b>4 307 906</b>	<b>3 934 299</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Кошти кредитних установ	20	495 548	49 519
Кошти клієнтів	21	2 489 638	2 549 155
Інші залучені кошти	22	593	958
Зобов'язання з оренди	16	17 105	26 346
Інші зобов'язання	19	40 059	45 479
<b>Усього зобов'язання</b>		<b>3 042 943</b>	<b>2 671 457</b>
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	23	856 566	856 566
Додатковий сплачений капітал		8 022	8 022
Резервні та інші фонди Банку		262 232	262 232
Нерозподілений прибуток		141 068	138 947
Резерв переоцінки		(2 925)	(2 925)
<b>Усього власний капітал</b>		<b>1 264 963</b>	<b>1 262 842</b>
<b>Усього зобов'язання та власний капітал</b>		<b>4 307 906</b>	<b>3 934 299</b>

Від імені Правління Банку підписано та затверджено до вилучення

М.В. Довбенко

Голова Правління

Т.В. Шапек

Головний бухгалтер

23 квітня 2021 року

(Г.В. Купрій, 061-225-19-18)

Примітки на сторінках 6-61 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ  
КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК»  
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ

Окрема фінансова звітність за 2020 рік

На 31 грудня 2020 року

(В тисячах гривень)

	Примітки	2020 р.	2019 р.
<b>Процентні доходи, що розраховані за методом ефективної ставки відсотка</b>			
Кредити клієнтам		262 340	323 921
Кошти в кредитних установах		23	1 038
Цінні папери		109 108	198 402
		<b>371 471</b>	<b>523 361</b>
<b>Процентні витрати</b>			
Кошти клієнтів		(97 247)	(181 692)
Кошти кредитних установ		(11 447)	(2 921)
Зобов'язання з оренди		(3 296)	(4 196)
Інші залучені кошти		(93)	(136)
		<b>(112 083)</b>	<b>(188 945)</b>
<b>Чисті процентні доходи</b>		<b>259 388</b>	<b>334 416</b>
Резерв під очікувані кредитні збитки фінансових активів	10,12	(77 447)	(34 048)
<b>Чисті процентні доходи, після врахування резерву під очікувані кредитні збитки фінансових активів</b>		<b>181 941</b>	<b>300 368</b>
Комісійні доходи	25	108 762	136 302
Комісійні витрати	25	(40 568)	(36 171)
Чистий прибуток від похідних фінансових інструментів		79 920	46 494
Чистий прибуток від цінних паперів			
- торговий дохід		-	9
Чистий прибуток/(збитки) від операцій з іноземними валютами:			
- торговий дохід		9 183	38 593
- курсові різниці		58 083	(51 103)
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових активів, що оцінюються за амортизованою вартістю		10 602	773
Чисті витрати, які виникають під час первісного визнання придбаного (створеного) знеціненого активу	10	(25 947)	(11 555)
Чистий збиток від модифікації фінансових активів	10	(8 820)	(11 546)
Чистий прибуток від вилучення основних засобів, нематеріальних активів, інвестиційної нерухомості, заставного майна та активів, утримуваних для продажу	26	2 839	3 059
Інші доходи		22 920	14 251
<b>Непроцентні доходи</b>		<b>216 974</b>	<b>129 106</b>
Витрати на персонал:	27	(225 596)	(230 989)
Знос і амортизація	13,14,15,16	(27 071)	(30 359)
Інші адміністративні та операційні витрати	27	(145 046)	(156 472)
Нарахування резервів під очікувані кредитні збитки інших активів та зобов'язань		2 766	(5 598)
<b>Непроцентні витрати</b>		<b>(394 947)</b>	<b>(423 418)</b>
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>3 968</b>	<b>6 056</b>
Витрати з податку на прибуток	17	(1 847)	(3 909)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>2 121</b>	<b>2 147</b>
Прибуток, що належить власникам простих акцій банку (коп.)	28	<b>0,81</b>	<b>0,82</b>

Від імені Правління Банку підписано та затверджено до випуску

М.В. Довбенко

Голова Правління

Т.В. Шачек

23 квітня 2021 року

(Т.В. Купрій, 061-225-19-18)

Головний бухгалтер



Примітки на сторінках 6-61 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ  
КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК»  
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

Окрема фінансова звітність за 2019 рік

На 31 грудня 2019 року

(В тисячах гривень)

	При- мітки	2019 р.	2018 р.*
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	8	588 525	1 204 771
Банківські метали		19 860	13 781
Кошти в кредитних установах		-	3 350
Похідні фінансові активи		-	1 017
Кредити клієнтам	9	1 881 911	2 190 682
Цінні папери	11	1 124 162	1 319 872
Інвестиційна нерухомість	12	75 867	85 928
Основні засоби	13	91 369	111 595
Нематеріальні активи	14	34 014	32 803
Право користування активами	15	25 747	-
Поточні активи з податку на прибуток		21 846	14 589
Відстрочені податкові активи	16	2 741	3 823
Активи, утримувані для продажу	10	2 658	338
Інші активи	18	65 599	73 214
<b>Усього активи</b>		<b>3 934 299</b>	<b>5 055 763</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Кошти кредитних установ	19	49 519	3 780
Похідні фінансові зобов'язання		-	1 210
Кошти клієнтів	20	2 549 155	3 735 161
Інші залучені кошти	21	958	1 337
Зобов'язання з оренди	15	26 346	-
Інші зобов'язання	18	45 479	53 580
<b>Усього зобов'язання</b>		<b>2 671 457</b>	<b>3 795 068</b>
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	22	856 566	856 566
Незарєстрований статутний капітал		-	-
Додатковий сплачений капітал		8 022	8 022
Резерви та інші фонди Банку		262 232	261 507
Нерозподілений прибуток		138 947	145 551
Резерв переоцінки		(2 925)	(10 951)
<b>Усього власний капітал</b>		<b>1 262 842</b>	<b>1 260 695</b>
<b>Усього зобов'язання та власний капітал</b>		<b>3 934 299</b>	<b>5 055 763</b>

\*Банк почав застосовувати МСФЗ 16 з 1 січня 2019 р. Згідно з обраним методом переходу порівняльна інформація не перераховується (див. примітку 4). В результаті переходу на МСФЗ 16 Банк не змінював класифікацію або подання статей та не змінював презентацію порівняльної інформації.

Від імені Правління Банку підписано та затверджено до випуску

О.В. Марковський

В.о. Голови Правління

Т.В. Шачек

Головний бухгалтер

12 травня 2020 року

(О.О. Тюріна, 061-225-19-18)

Примітки на сторінках 6-62 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

НУБІП України

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ  
КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК»

Окрема фінансова звітність за 2019 рік

На 31 грудня 2019 року

(В тисячах гривень)

	Примітки	2019 р.	2018 р.*
<b>Процентні доходи, що розраховані за методом ефективної ставки відсотка</b>			
Кредити клієнтам		323 921	322 472
Кошти в кредитних установах		1 038	189
Цінні папери		198 402	153 135
		<b>523 361</b>	<b>475 796</b>
<b>Процентні витрати</b>			
Кошти клієнтів		(181 692)	(172 835)
Кошти кредитних установ		(2 921)	(522)
Зобов'язання з оренди		(4 196)	-
Інші залучені кошти		(136)	(175)
		<b>(188 945)</b>	<b>(173 532)</b>
<b>Чисті процентні доходи</b>		<b>334 416</b>	<b>302 264</b>
Резерв під очікувані кредитні збитки фінансових активів	9,11	(34 048)	(19 914)
<b>Чисті процентні доходи, після вирахування резерву під очікувані кредитні збитки фінансових активів</b>		<b>300 368</b>	<b>282 350</b>
Комісійні доходи	24	136 302	181 419
Комісійні витрати	24	(36 171)	(35 144)
Чисті прибутки від похідних фінансових інструментів		46 494	17 115
Чисті прибутки/(збитки) від цінних паперів			
- торговий дохід		9	(37)
Чисті (збитки)/прибутки від операцій з іноземними валютами:			
- торговий дохід		38 593	45 386
- курсові різниці		(51 103)	9 637
Чистий прибуток від вибуття основних засобів, нематеріальних активів, інвестиційної нерухомості, заставного майна та активів, утримуваних для продажу	25	3 059	27 169
Чистий прибуток/(збиток) від припинення визнання фінансових активів, що оцінюються за амортизованою вартістю		773	(2 182)
Чисті витрати, які виникають під час первісного визнання придбаного (створеного) знеціненого активу	9	(11 555)	-
Чистий збиток від модифікації фінансових активів	9	(11 546)	(2 260)
Інші доходи	26	14 251	17 385
<b>Непроцентні доходи</b>		<b>129 106</b>	<b>258 488</b>
Витрати на персонал	27	(230 989)	(244 927)
Знос і амортизація	12,13,14,15	(30 359)	(21 565)
Інші адміністративні та операційні витрати	27	(156 472)	(251 301)
Нарахування резервів під очікувані кредитні збитки інших активів та зобов'язань		(5 598)	(1 838)
<b>Непроцентні витрати</b>		<b>(423 418)</b>	<b>(519 631)</b>
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>6 056</b>	<b>21 207</b>
Витрати з податку на прибуток	16	(3 909)	(6 697)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>2 147</b>	<b>14 510</b>
<b>Прибуток, що належить власникам простих акцій банку (грн.)</b>			
(Примітка 28)	28	<b>0,01</b>	<b>0,06</b>

\*Банк почав застосовувати МСФЗ 16 з 1 січня 2019 р. Згідно з обраним методом переходу порівняльна інформація не перераховується (див. примітку 4). В результаті переходу на МСФЗ 16 не змінився класифікацію або подання статей та не змінився презентацію порівняльної інформації.

Від імені Правління Банку підписано та затверджено до випуску

О.В. Марковський

В.о. Голови Правління

Т.В. Діачек

Головний бухгалтер

12 травня 2020 року

(О.О. Тюріна, 061-225-19-18)

Примітки на сторінках 6-62 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

НУБІП України

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ  
КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК»

Фінансова звітність за 2018 рік

На 31 грудня 2018 року

(В тисячах гривень)

	При- мітки	2018 р.	2017 р.*
<b>Активи</b>			
Грошові кошти та їх еквіваленти	8	1 204 771	570 632
Банківські метали		13 781	5 110
Кошти в кредитних установах	9	3 350	9 965
Похідні фінансові активи	10	1 017	2 324
Кредити клієнтам	11	2 228 473	2 331 902
Цінні папери	13	1 319 872	1 008 003
Інвестиційна нерухомість	14	85 928	147 257
Основні засоби	15	111 595	150 583
Нематеріальні активи	16	32 803	25 425
Поточні активи з податку на прибуток		14 589	18 204
Відстрочені податкові активи	17	3 823	5 464
Активи, утримувані для продажу	12	338	1 401
Інші активи	19	35 423	46 657
<b>Усього активи</b>		<b>5 055 763</b>	<b>4 322 927</b>
<b>Зобов'язання</b>			
Кошти кредитних установ	20	3 780	19 171
Похідні фінансові зобов'язання	10	1 210	224
Кошти клієнтів	21	3 735 161	2 991 635
Інші залучені кошти	22	1 337	1 668
Інші зобов'язання	19	53 580	53 075
<b>Усього зобов'язання</b>		<b>3 795 068</b>	<b>3 065 773</b>
<b>Власний капітал</b>			
Статутний капітал	23	856 566	607 798
Незареєстрований статутний капітал		-	248 768
Додатковий сплачений капітал		8 022	8 022
Резерви та інші фонди банку		261 507	261 297
Нерозподілений прибуток		145 551	130 679
Резерв переоцінки		(10 951)	590
<b>Усього власний капітал</b>		<b>1 260 695</b>	<b>1 257 154</b>
<b>Усього зобов'язання та власний капітал</b>		<b>5 055 763</b>	<b>4 322 927</b>

\*Банк почав застосовувати МСФЗ 9 і МСФЗ 15 з 1 січня 2018 р. Згідно з обраними методами переходу порівняльна інформація не перераховується (див. примітку 4). У результаті застосування МСФЗ 9 Банк змінив порядок подання певних статей: подання порівняльних даних також змінено відповідним чином (див. примітку 4).

Від імені Правління Банку підписано та затверджено до випуску

М.Ю. Букрес

Голова Правління

С.С. Стоянов

Головний бухгалтер

23 квітня 2019 року

(О.О. Тюрін, 061-225-19-18)

Примітки на сторінках 6-75 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ  
КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК»

Фінансова звітність за 2018 рік

На 31 грудня 2018 року

(В тисячах гривень)

	При- мітки	2018 р.	2017 р.*
<b>Процентні доходи, що розраховані за методом ефективної ставки відсотка</b>			
Кредити клієнтам		322 472	355 637
Кошти в кредитних установах		189	8 239
Цінні папери		153 135	24 351
		<u>475 796</u>	<u>388 227</u>
<b>Процентні витрати</b>			
Кошти клієнтів		(172 835)	(143 842)
Кошти кредитних установ		(522)	(6 297)
Інші залучені кошти		(175)	(251)
		<u>(173 532)</u>	<u>(150 390)</u>
<b>Чисті процентні доходи</b>		<b>302 264</b>	<b>237 837</b>
Резерв під кредитні збитки фінансових активів	11	(19 914)	(118 679)
<b>Чисті процентні доходи, після вирахування резерву під очікувані кредитні збитки фінансових активів</b>		<b>282 350</b>	<b>119 158</b>
Комісійні доходи	25	181 419	59 102
Комісійні витрати	25	(35 144)	(19 724)
Чисті прибутки/(збитки) від похідних фінансових інструментів		17 115	(6 351)
Чисті (збитки)/прибутки від цінних паперів			
- торговий дохід		(37)	126
Чисті прибутки від операцій з іноземними валютами:			
- торговий дохід		45 386	12 313
- курсові різниці		9 637	12 634
Чистий прибуток від вибуття основних засобів, нематеріальних активів, інвестиційної нерухомості, заставного майна та активів, утримуваних для продажу	26	27 169	11 339
Інші доходи	27	17 385	12 797
Чистий збиток від припинення визнання фінансових активів, що оцінюються за амортизованою вартістю		(2 182)	-
<b>Непроцентні доходи</b>		<b>260 748</b>	<b>82 236</b>
Витрати на персонал	28	(244 927)	(93 279)
Знос і амортизація	14, 15, 16	(21 565)	(11 629)
Інші адміністративні та операційні витрати	28	(253 561)	(115 160)
Нарахування резервів під очікувані кредитні збитки інших активів та зобов'язань		(1 838)	(6 381)
		<u>(521 891)</u>	<u>(226 449)</u>
<b>Непроцентні витрати</b>			
<b>Прибуток/(збиток) до оподаткування</b>		<b>21 207</b>	<b>(25 055)</b>
Витрати з податку на прибуток	17	(6 697)	(1 431)
<b>Прибуток/(збиток) за рік</b>		<b>14 510</b>	<b>(26 486)</b>
<b>Прибуток/(збиток) на акцію Банку (грн.)</b>	29	<b>0,06</b>	<b>(0,10)</b>

\*Банк почав застосовувати МСФЗ 9 і МСФЗ 15 з 1 січня 2018 р. Згідно з обраними методами переходу порівняльна інформація не перераховується (див. примітку 4). У результаті застосування МСФЗ 9 Банк змінив порядок подання певних статей; подання порівняльних даних також змінено відповідним чином (див. примітку 4).

Від імені Правління Банку підписано та затверджено до випуску

М.Ю. Бурдак

Голова Правління

С.С. Стожков

Головний бухгалтер

23 квітня 2019 року

(О.О. Тюрин, 00112531918)

(Присилки на сторінках 6-75 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності)