

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління прибутковістю банківських послуг

Студента 2 курсу 7м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Хоменко Аліна
Вікторівна

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Плісак Тетяна
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ПОГЛЯДИ НА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В ПАТ «УКРСИББАНК»	18
2.1. Аналіз банківських послуг та їх прибутковості.....	18
2.2. Організаційно-методичні забезпечення управління прибутковістю банківських послуг.....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	35
3.1. Розвиток методичного інструментарію управління прибутковістю банківських послуг.....	35
3.2. Обґрунтування заходів підвищення прибутковості банківських послуг.....	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Підставою виникнення банкрутства українських банків є недостатня якість управління їх фінансово-економічною діяльністю. У системі управління фінансами банку, управління прибутком і рентабельністю займає одну з головних ланок, оскільки ці показники відображають ефективність функціонування банку. Обсяг отриманого банком прибутку свідчить про результативність бізнес-процесів банку. Із проблеми зростання прибутковості банківських послуг та збільшення його фінансових результатів впливає завдання розробки довгострокових пріоритетів та стратегії розвитку. Механізм управління прибутковістю послуг банку дає можливості керівникам формувати та коригувати напрями діяльності, визначати способи та засоби досягнення поставлених цілей. В залежності від виявлених недоліків та проблем, їх характеру, визначаються способи їх подолання у відповідності з розробленою стратегією та цілями банку. Оскільки мінімізація витрат не може виступати самостійною і незалежною метою банку для підвищення його доходів та прибутковості, доцільно розробляти напрями удосконалення послуг банку, які несуть комплексний характер та включають різні аспекти його діяльності. Така проблема є досить актуальною на сьогодні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління прибутковістю банківських послуг загалом досліджувалась у працях багатьох науковців. Вивченню питань управління прибутковістю послуг банку присвячено багато наукових праць таких авторів як С.Є. Борисова, І.В. Швецова, Л.Г. Бригінська, О.О. Гребенюк, О.В. Добровольська, М.О. Сабадин, Н.В. Жмурко, З.С.Милянник, О.П. Заборовець, М. О. Скрипченко, Т. Є. Шевченко, Г.Т. Карчева, В.Ю. Кашеєва, Ю.П. Макаренко, О.С. Матвієнко, тощо. Фундаментальними напрямками досліджень з цієї проблематики є праці П. С. Роуза та Дж. Ф. Сінкі. Однак, незважаючи на суттєві наукові результати, отримані вченими, варто зауважити, що недостатньо вивченими залишаються питання оцінки особливостей формування прибутковістю банківських послуг.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та обґрунтування практичних особливостей управління прибутковістю банківських послуг.

Для досягнення вказаної мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- розглянути наукові погляди на процес управління прибутковістю банківських послуг;
- провести аналіз банківських послуг та їх прибутковості;
- навести організаційно-методичні забезпечення управління прибутковістю банківських послуг;
- визначити напрями розвитку методичного інструментарію управління прибутковістю банківських послуг;
- обґрунтувати заходи підвищення прибутковості банківських послуг.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи виступає процес управління прибутковістю банківських послуг.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи виступають теоретико-методологічні та практичні засади управління прибутковістю послуг ПАТ «Укрсиббанк».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Робота ґрунтується на системному підході, що дало можливість розглянути сутність та особливості формування системи управління прибутковістю послуг банку комплексно і всебічно. Методи аналізу та синтезу використовуються для визначення особливостей динаміки показників прибутковості послуг банку ПАТ «Укрсиббанк». Структурно-функціональний метод дав змогу дослідити показники управління прибутковістю послуг банку.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань банківського менеджменту та управління прибутковістю послуг банку, нормативно-правові акти, зокрема інструкції НБУ, інформаційно-аналітичні і періодичні видання, матеріали.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні наукової проблеми формування теоретико-методологічних засад та науково-методичного інструментарію управління прибутковістю банківських послуг.

Практична цінність результатів дослідження. У магістерській роботі наведено пропозиції щодо підвищення якості та ефективності механізму управління ліквідністю банку.

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Хоменко А.В. «Наукові погляди на процес управління прибутковістю банку» //«Управління діяльністю фінансових установ: зміни стереотипів» Зб. наук. ст. студ. заоч. форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга.- К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 307 с. (С.280-286).

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 53 сторінок. В роботі представлено 17 таблиць, 15 рисунків, 29 додатків та використано 50 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ПОГЛЯДИ НА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

Початковий сенс, закладений в слово банківської послуги, пов'язаний в українській мові зі словом «послуга». Поняття банківської послуги в сучасній фаховій літературі вивчаються з різних позицій: правової, соціальної, психологічної, фінансової і економічної. Економічний зміст банківських послуг розглядаються у працях ряду сучасних науковців, наукові концепції яких викладено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо визначення сутності банківських послуг

<i>Джерела</i>	<i>Визначення банківської послуги</i>
Закон України «Про банки та банківську діяльність» (стаття 47) [30]	банк має право здійснювати банківську діяльність на підставі банківської ліцензії шляхом надання банківських послуг
Дворчук Н.Б. [8]	є результатом здійснення цілої низки дій, спрямованих на проектування продукту, саме його виробництво, тестування та реалізацію (продаж)
Шпильовий В. А. [39, с. 27-28]	банківську послугу можна визначити як комплексний результат діяльності банку із максимального задоволення зростаючих із часом вимог клієнта при проведенні банківських операцій або із залучення тимчасово вільних ресурсів, спрямована на одержання прибутку.
Корчинська О. А. [21, с. 43]	банківська послуга - це більш широке поняття, ніж банківський продукт і банківська операція, оскільки включає не тільки сам банківський продукт (наприклад, кредит), а й спосіб його надання клієнту.

*джерело: за даними [8; 30; 39, с. 27-28; 21, с. 43; 14]

Таким чином, аналіз наведених вище підходів дозволяє стверджувати, що вбачається відповідна змістовна різниця серед авторів різних підходів до трактування банківської послуги даними [8; 30; 39, с. 27-28; 21, с. 43; 14]. Це зумовлює важливість подальших наукових пошуків у царині теоретичних аспектів економічної сутності банківських послуг через ідентифікацію специфіки їх надання та обслуговування клієнтів банку.

В науковому понятті категорії «банківська послуга» кожне з викладених трактувань доповнює попереднє новими сутнісними ознаками. Багатоманіття підходів до тлумачення досліджуваної семантичної одиниці в понятті «банківська послуга» обумовлюється тим, що в межах кожного підходу досліджуване поняття визначено з різних точок зору, зокрема в основу кожного наукового підходу взято лише один певний аспект формування ринку банківських послуг та організації банківської діяльності. Економічна природа та значення процесу формування банківських послуг вбачається через відповідні ознаки розвитку сфери банківської діяльності, серед яких можна визначити такі як семантичний, правовий, фінансовий, міжгалузевий та регулюючий зміст фінансово-кредитних відносин [16].

На думку Дворчук Н.Б. [8], банківський продукт є умовним поняттям. Воно з'явилося виключно в банківському середовищі, але так же, як і поняття матеріальний продукт, являється комплексним. На методологічному рівні цей продукт схожий на матеріальний, оскільки його створення також складає виробничий процес. Іншими словами, банківський продукт також виробляється; він є результатом здійснення цілої низки дій, спрямованих на проектування продукту, саме його виробництво, тестування та реалізацію (продаж). Авторка вважає, що подібно до виробництва матеріального продукту, створення продукту банківського також є з'єднанням та переробкою здебільшого кількох вихідних компонентів. Застосовно до цього контексту слово «продукт» можна описати як комплекс дій, включаючи комплекс послуг і визначені параметри даних послуг, які конкретна кредитна організація, що пропонує продукт, може створити по відношенню до споживача даного продукту виходячи з його конкретних потреб в конкретній ситуації [8].

На думку Шпильового В.А. [39, с. 27-28], проводячи аналогію з матеріальним виробництвом, у банківській сфері продукти можна поділити на ті, що включають перенесену і додану вартість (банківські операції), і ті, що містять виключно додану вартість (послуги). Формою речового виду банківського продукту можна вважати грошові кошти, мобілізовані та

розміщені банком у активи, витрачання яких розділено у часі, аналогічно із сферою матеріального виробництва. При наданні банківських послуг накопичення вартості не відбувається, оскільки споживання здійснюється одночасно з наданням послуг. За таким підходом, банківські операції можна визначити як набір упорядкованих дій банку, пов'язаних із залученням та використанням ресурсів, у процесі яких накопичується наявна і створюється нова (додана) вартість і які несуть певний ризик втрати накопиченої та доданої вартості. Тоді банківські послуги можна визначити як комплекс дій, пов'язаних із обслуговуванням клієнтів, у процесі надання яких працівники банку створюють, а клієнти банку споживають додану вартість, без додаткового залучення та використання накопиченої вартості (банківського капіталу або кредитних ресурсів) та без посилення ризику втрати активів [39, с. 27-28].

Корчинська О. А. [21, с. 43] зазначає, що банківська послуга - це більш широке поняття, ніж банківський продукт і банківська операція, оскільки включає не тільки сам банківський продукт (наприклад, кредит), а й спосіб його надання клієнту. На її думку, не слід ототожнювати поняття «банківська послуга», «банківська операція» і «банківський продукт». Сучасний етап розвитку сфери банківських послуг характеризується постійним збільшенням їх кількості. Наразі нараховується кілька сотень різноманітних банківських послуг, що викликає необхідність їх класифікації з метою виокремлення якісно однорідних сукупностей, виявлення взаємозв'язку між ними і вивчення динаміки зміни [21, с. 43].

Банківські послуги відіграють важливу роль в процесі розвитку як банківської сфери, так і фінансової системі країни. Завдяки цьому, здійснюється раціональне переміщення грошових активів. Банківські послуги включають в себе різні фінансові операції - стосовно як до банківських активів, так і до пасивів. У кожного банку існує свій перелік послуг, що надаються.

Важливо також розглянути підхід до класифікації банківських послуг, який наведено у Законі України «Про банки та банківську діяльність» (стаття

47). Відповідно до положення закону, банківські послуги поділяються на такі види [30]:

- 1) залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб;
- 2) відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах, та рахунків умовного зберігання;
- 3) розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

Банк має право надавати своїм клієнтам (крім банків) фінансові послуги, у тому числі шляхом укладення з юридичними особами (комерційними агентами) агентських договорів. Перелік фінансових послуг, що банк має право надавати своїм клієнтам (крім банків) шляхом укладення агентських договорів, встановлюється Національним банком України. Банк зобов'язаний повідомити Національний банк України про укладені ним агентські договори. Національний банк веде реєстр комерційних агентів банків та встановлює вимоги до них. Банк має право укладати агентський договір з юридичною особою, яка відповідає встановленим Національним банком України вимогам [8].

Банк надає фізичним та юридичним особам послуги з торгівлі валютними цінностями у готівковій формі та безготівковій формі з одночасним зарахуванням валютних цінностей на їхні рахунки відповідно до Закону України "Про валюту і валютні операції" [31].

Прибуток є головним внутрішнім джерелом, на основі якого відбувається формування фінансових ресурсів банку, що дозволяє вирішувати такі важливі завдання, як: збільшення обсягу власного капіталу, поповнення резервних фондів, фінансування капітальних вкладень, підтримка іміджу, забезпечення платоспроможності, часткове забезпечення розвитку фінансово-економічної діяльності банку. Прибуток банку також є важливим джерелом задоволення його соціально-економічних потреб, проте головне його призначення полягає у

достатньому рівні прибутковості послуг банку, яке захищає його від загрози банкрутства [24, с. 60-65].

Слід зауважити, що визначена вище роль прибутку у процесі збуту банківських послуг полягає в забезпеченні фінансово-економічного прогресу банку, в гарантуванні інтересів акціонерів та працівників. Управління прибутковістю послуг банку визначає потребу ефективного і постійного управління фінансовими результатами, що є процесом пошуку та прийняття відповідних управлінських фінансових рішень через процеси формування, розподілу та використання прибутку банком [5, с. 30].

Виходячи з вивчення праць ряду авторів [3; 5, с. 111-116; 10, с. 43; 7, с. 472-473], можемо стверджувати, що механізм управління прибутковістю послуг банку повинен виконувати наступні завдання (рис. 1.1) [6]:

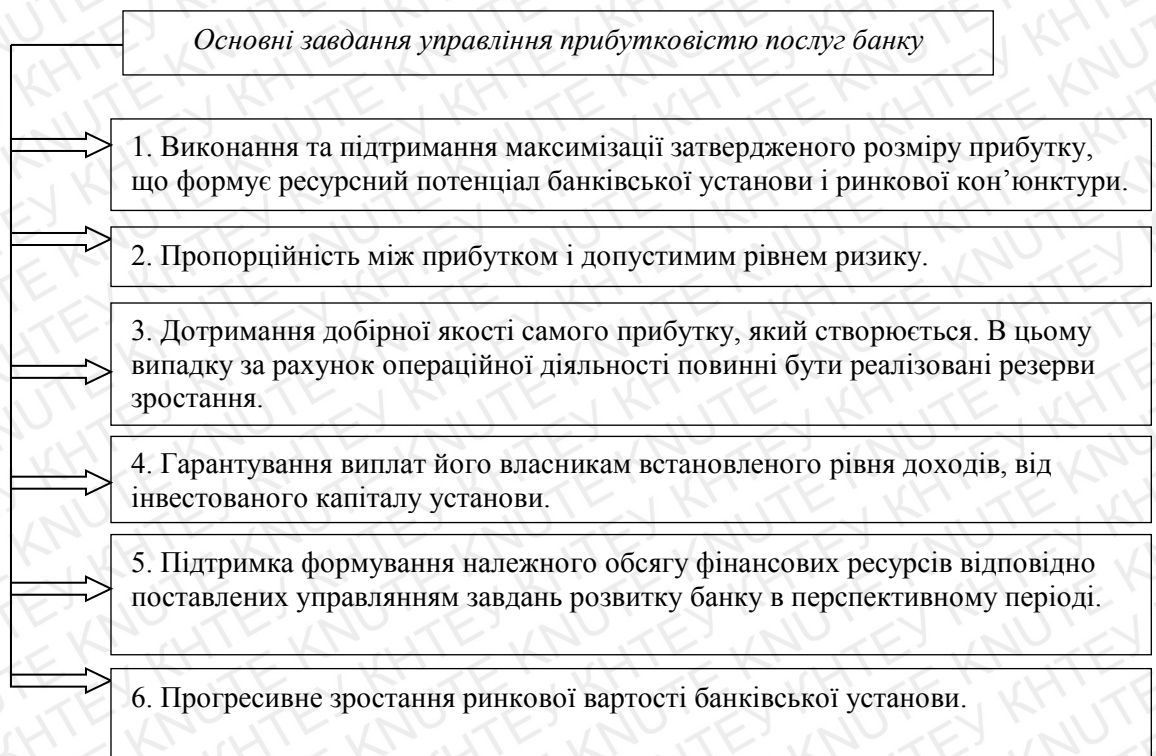


Рис. 1.1. Основні завдання управління прибутковістю послуг банку

*джерело: за даними [7; 8; 4, с. 145; 21, с. 43; 11, с. 117]

У доповнення до вищесказаного, Г.Т. Карчева класифікує завдання управління прибутковістю послуг банку за рівнями спрямованості. На її думку, усі завдання є взаємопов'язаними в цьому процесі і оптимізуються між собою.

Управління прибутковістю банків реалізується через комплекс заходів, що визначаються цілеспрямованим організуючим впливом суб'єкта управління, керуючої системи (комплекс підрозділів, які забезпечують управління прибутковістю послуг банку) на об'єкт управління, керовану систему - прибутковість банківської діяльності [15, с. 308-313].

Як відзначає Ю.П. Макаренко, механізм управління прибутковістю послуг банку включає систему методів та інструментів, що безпосередньо пов'язані із формуванням, розподілом та використанням прибутку установи, і здійснюється з метою покращення результатів прибутковості та підвищення ефективності банківської діяльності. Він реалізується через систему управління процесом надання послуг, яка визначається цілеспрямованим організуючим впливом суб'єкта управління, керуючої системи (комплекс підрозділів, що забезпечують управління прибутковістю послуг банку) на об'єкт управління, керовану систему складові прибутковості банківської діяльності [24, с. 60-65].

В.Ю. Кашеева, поглиблюючи розуміння механізму управління прибутковістю послуг банку, відзначає, що він дає змогу в повному обсязі реалізувати завдання та поставлені цілі. Це сприяє ефективному виконанню функцій цього процесу. На думку автора, до головних ознак процесу управління прибутковістю послуг банку відносяться [16, с. 56-62]:

- визначення структури підрозділів в банку, що залучені до процесу управління прибутком;
- постійне планування статей доходів, витрат, а також прибутку банку;
- дотримання способів оцінювання рівня прибутковості послуг банку;
- впровадження методів періодичного контролю за отриманням прибутку.

О.П. Заборовець, М.О. Скрипченк та Т.Є. Шевченко зазначають, що комплекс управління прибутковістю формується на двох рівнях: макрорівні та мікрорівні. Кожен елемент управління прибутковістю має свої особливості і має бути застосований до вищезазначених рівнів. Планування доходів, витрат та прибутку виступає в якості елементів управління прибутковістю на найвищому рівні та включає такі напрями [12, с. 470-474]:

- складання та затвердження планового балансу доходів та витрат банку в межах бюджету;
- планування на основі цього балансу відповідної процентної маржі;
- складання і розрахунок кошторису доходів та витрат банку;
- прогнозування норми прибутку на активи та капітал банку;
- планування розподілу прибутку.

Л.Г. Бригінська, приймає до уваги, той факт, що основна частина прибутку - чистий дохід за активними операціями. Відповідно, вона більшу увагу в цьому випадку приділяє управлінню доходами за вище зазначеними операціями банку [5, с. 29-30]. Доповнюючи наведене твердження, О.О. Гребенюк зазначає, що процентні ставки за розглянутими активними операціями повинні дотримуватися наступних співвідношень: спочатку здійснюють розрахунок ставок за принципом повного використання короткострокових пасивів, при цьому для певного виду активу визначають обсяги ресурсів різних типів, які можуть фондувати вибраний вид активних операцій. На підставі уже наявної інформації про вартість пасивів, наступним етапом є розрахунок середньозваженої вартості ресурсів, що раніше застосовували для фондування активних операцій. Останнім етапом є розрахунок маржі за всіма активними операціями, а саме визначення різниці між прибутковістю активної операції і вартістю ресурсів, що фондують дану операцію [3].

На думку В.Ю. Кащесвої, прибуток є найважливішим з оцінюваних показників, проте він не завжди дає достатньо об'єктивні відомості про рівень ефективності процесу збуту послуг банку, про можливість розміщених або інвестованих ним ресурсів приносити дохід. Тому ефективність фінансово-економічної роботи банку краще характеризують показники рентабельності чи прибутковості, які визначаються шляхом відношення прибутку до джерел його отримання, а економічна суть цих відносних показників полягає в тому, що вони формують прибуток, отриманий з кожної гривні вкладених банком коштів [16, с. 56-62].

Кризовий та посткризовий стан розвитку банків супроводжується поступовим скороченням збитковості, яка була зумовлена наявними проблемами в стратегічному та оперативному управлінні ключовими сферами банківської діяльності, відсутністю стратегічних планів управління прибутком за умов фінансової нестабільності. Це зумовило необхідність розробки стратегій менеджменту фінансових результатів банківської діяльності. На нашу думку, доцільно визначити основні показники, які є індикаторами управління прибутковістю банку в цілому та прибутковістю окремих взятих послуг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні показники оцінювання рівня прибутковості послуг банку та прибутковості банку

Ко ефіцієнт	Мето дика ро зрахунку	Характеристика
<i>1. Показники прибутковістю послуг банку</i>		
Прибуток від збуту банківської послуги	$PR_i = R_s - C_s$, де R_s - дохід від збуту банківської послуги; C_s – витрати на надання банківської послуги	Чим вище, ти краще
Рівень прибутковості послуги банку	$ROS = PR_s / C_s$, де PR_s - прибуток від збуту банківської послуги; C_s – витрати на надання банківської послуги	Чим вище, ти краще
<i>2. Показники прибутковості банку</i>		
Прибутковість капіталу	$ROE = ЧП / К$, де ЧП - чистий прибуток; К - власний капітал банку	Рекордно високе значення не менше 15%. Він показує, скільки чисто го прибутку припадає на 1 грн. ВК
Прибутковість активів	$ROA = ЧП / РА * 100\%$ або $ROA = ЧП / А * 100\%$, де РА - робочі активи банку; А - загальні активи банку	Ко ефіцієнт ROA має бути не менше 1% і показує, скільки чисто го прибутку приноситься 1 грн. активів банку
Чистий спред	$ЧС = ПД / ПА * 100\% - ПВ / ПП * 100\%$, де ПД - процентні доходи; ПА - платні активи, тобто активи, за якими банк тримає доходи; ПВ - процентні витрати; ПП - платні пасиви, тобто пасиви, за якими банк несе витрати.	Норма не менше 1,25%. ЧС показує чисту дохідність банку
Чиста процентна маржа	$ЧПМ = (ПД - ПВ) / РА * 100\%$ ПД - процентні доходи; РА – робочі активи; ПВ - процентні витрати	Норма не менше 4,5%. Виражає скільки чисто го процентного доходу приноситься 1 грн. робочих активів

*джерело: за даними [16; 8]

Рівень прибутковості окремих банківських послуг визначається на основі розрахунку обсягу прибутку від збуту цих послуг. Обсяг прибутку банку від надання окремої послуги визначається як різниця між доходом (виручкою) від збуту цієї послуги та витрат на її організації.

Як було зазначено вище, для визначення основних напрямів підвищення прибутковості варто не лише проаналізувати відповідні показники, а ще і визначити фактори впливу на них. Ключові фактори впливу на прибутковість банку наведено на рис. 1.2.

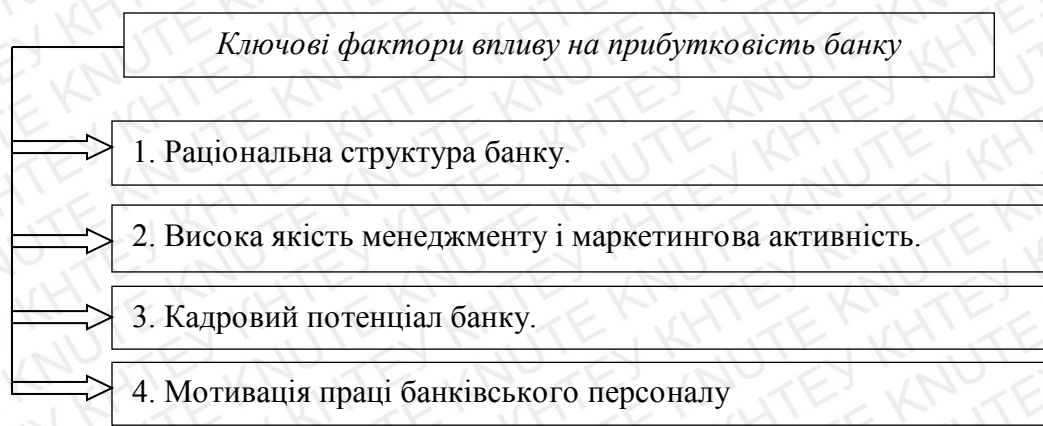


Рис. 1.2. Ключові фактори зростання прибутковості послуг банку

*джерело: за даними [24, с. 60-65]

Одним з ключових факторів впливу на прибутковість О.С. Матвієнко визначала високу якість менеджменту і маркетингову активність [11, с. 60-65]. Варто відзначити, дійсно ефективний маркетинг виступає важливим фактором впливу на прибутковість в умовах великої конкуренції на ринку банківських послуг в Україні, оскільки банки стали більш уважніші до кожного клієнта та кожної конкурентної ціни на ринку на кредити і депозити (оскільки процентні доходи складають основу частку чистого доходу), після масового очищення банківської системи від наплатоспроможних банків у 2015-2017 роках.

А висока якість менеджменту відповідно сприятиме ефективному плануванню діяльності та запровадженню заходів, що в довгостроковій перспективі не тільки вирішать проблеми, а і закріплять положення банку на ринку серед конкурентів.

Враховуючи все вищенаведене, було б доцільно розглянути основні напрямки зростання прибутку банку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні напрямки зростання прибутковості послуг банку

№	Напрямок	Характеристика
1	Зростання групи активів, що приносять процентний дохід.	Банку потрібно залучати більше позичальників та збільшувати кредитний потенціал шляхом збільшення обсягу ресурсів, що залучаються.
2	Фінансове планування виступає як один із резервів збільшення прибутку.	Фінансове планування дозволяє спрогнозувати доходи та витрати банку на майбутній період.
3	Збільшення власних коштів, що сприятиме збільшенню ресурсів банку та інвестиційного потенціалу.	Забезпечує зростання рівня достатності капіталу, що знижує ризики фінансових втрат
4	Раціональне та ефективне розміщення коштів банку для забезпечення в подальшому його фінансової стійкості.	Досягається зростання рівня рентабельності банку
5	Формування страхових резервів	Сприяє підвищенню надійності й стабільності банку, а також зменшенню можливих фінансових ризиків.
6	Вивчення кредитних ризиків	Сприяє прийняттю в подальшому заходів для їх зниження, мінімізації та усунення.
7	Покращення рівня професіоналізму співробітників	Формує подальший ефективний розвиток банку.
8	Удосконалення маркетингової політики банку	Основним завданням є визначення потреб клієнтів та забезпечення умов, які сприятимуть залученню нових клієнтів, розширенню сфери банківських послуг.
9	Розширення форм кредитування малого та середнього бізнесу із залученням небанківських фінансових установ	Широке територіальне охоплення населення кредитними послугами, в тому числі із застосуванням накопичувальних інвестиційних схем - пенсійних рахунків, рахунків на оплату навчання та придбання житла тощо.

*складено автором за даними [12, с. 471-473]

При реалізації наведених вище напрямків можна конкретизувати окремі «вузькі місця» в діяльності банку, що є збитковими, або не дозволяють виконати плановий рівень процентної маржі. І саме по завершенню виявлення «слабких місць» можна спрямувати діяльність банку на зміну структури ресурсів на більш доступні джерела. Тому акцентувати увагу потрібно на управлінні витратами банку, що спрямоване на зниження собівартості банківських операцій, адже вони є головним елементом формування прибутковості [12, с. 471-473].

З вище викладеного матеріалу можна дати загальні пропозиції, а саме оптимізація функціонування діяльності банку є головним чинником в напрямі покращення здатності протистояти ускладненню ситуації на внутрішніх і зовнішніх фінансових ринках, викликаному глобальними кризовими явищами в економіці. Негайною також є необхідність оптимізації витрат банку. Нагальним аспектом управління є здійснення переорієнтації комерційних банків в роботі з пасивами на залучення коштів внутрішнього ринку. Вважаємо доцільним збільшити частку комісійного доходу в чистому доході банку та забезпечити ефективну роботу з проблемною кредитною заборгованістю.

Таким чином, головною метою управління прибутковістю послуг банку є забезпечення максимізації добробуту засновників банку в поточному та перспективному періодах. Для збільшення ефективності управління прибутковістю послуг банку можна запропонувати заходи із збільшення відсоткових, комісійних та невідсоткових доходів та зменшення рівня витрат банку за рахунок залучення ресурсів, підвищення частки доходних активів у загальних активах банку. Реалізацію стратегічних і тактичних завдань управління прибутковістю необхідно здійснювати через ефективно функціонуючий механізм, який повинен включати такі складові: організаційно-економічну (сукупність організаційних підходів впливу та економічних способів та засобів впливу з метою реалізації механізму управління прибутковістю послуг банку); фінансову (сукупність методів фінансового забезпечення управління прибутковістю послуг банку); мотиваційну (сукупність командно-адміністративних заходів, що стимулюють контроль за формування та розподілом прибутку банку); правову (сукупність норм та правил організації процесу управління фінансовими результатами банку); інформаційну (сукупність інформаційних даних для забезпечення управління прибутковістю банків).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В ПАТ «УКРСИББАНК»

2.1. Аналіз банківських послуг та їх прибутковості

На сьогодні ПАТ «Укрсиббанк» є одним з найбільших банків України. Станом на 01.09.2019 він займав 9-те місце у рейтингу банків України та 4-те місце у рейтингу банків, які входять до складу іноземних банківських груп. Даний банк працює на ринку України з 1990 року. Близько 60% акцій банку належать одній з найбільших у світі фінансових Груп BNP Paribas, 40% – ЄБРР. Наведене вище обумовило вибір ПАТ «Укрсиббанк» як об'єкту дослідження, оскільки аналіз особливостей управління прибутковістю банківських послуг в даному банку може мати практичне значення для інших банків.

Характеризуючи особливості надання банком послуг, варто використати інформацію, яку наведено у річному консолідованому звіті банківської групи ПАТ «Укрсиббанк» (Додаток Б). Як видно з Додатку Б, досліджуваний банк надає досить розгалужений спектр послуг у різних сегментах корпоративних клієнтів та клієнтів-фізичних осіб. Основними видами послуг банку є кредитування фізичних та юридичних осіб, депозити, реалізація інвестиційних інструментів, обслуговування рахунків клієнтів, послуги еквайрингу, корпоративні та платіжні картки, послуги страхування рухомого та нерухомого майна, тощо. Спектр послуг банку постійно розширюються та удосконалюється, що дозволяє йому здійснювати виважену політику фінансового управління і розвитку [35].

Надалі варто розглянути основні показники надання банківських послуг ПАТ «Укрсиббанк» та формування їх прибутковості. З цією метою спочатку доцільно визначитися з систематизацією показників, які будемо використовувати у процесі аналізу таких величин: а) обсяги надання банківських послуг за видами; б) доходи від надання банківських послуг; в)

витрати від надання банківських послуг. Для аналізу обсягу та прибутковості послуг банку за їх видами оберемо їх класифікацію, яка відповідає положенню ст. 47 Закону України «Про банки та банківську діяльність» (дану класифікацію послуг було розглянуто у теоретичній частині дослідження). Також відмітимо, що для проведення аналізу було використано інформацію фінансової звітності банку за 2014-2019 (9 міс.) рр, а саме: звіту про фінансовий стан, звіту про прибутку та збитки та примітки до річної фінансової звітності (Додаток А).

На основі Додатку А (фінансова звітність банку за 2014-2019 (9міс) рр.) було побудовано зведену таблицю з вихідними показниками, які будуть взяті за основу для обчислення доходів, витрат та прибутковості банківських послуг (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Вихідні дані для оцінки прибутковості банківських послуг ПАТ
«Укрсиббанк» за 2014-2019 (9міс.) рр.**

№	Показники	2014	2015	2016	2017	2018	9 міс. 2019
1	Процентні доходи	2431,6	4127,4	4035,3	3239,1	4575,1	3997,6
2	Процентні витрати	1051,4	1696,4	1253,8	611,8	701,7	764,4
3	Комісійні доходи	912,4	1760,4	1619,8	1971,5	2139,5	1707,8
3.1	- пластиківі картки, казначейські та рзрахунково- касові операції	732,0	1498,8	1286,5	1617,4	1803,7	1446,1
3.2	- комісійні за валютними операціями	102,7	203,4	214,0	229,1	245,5	176,3
3.3	- комісійні по гарантійним зобов'язанням	25,1	34,2	40,8	32,5	22,2	20,0
3.4	- комісійні за агентські послуги	7,6	21,7	19,9	18,7	24,9	20,7
3.5	- комісійні за операціями з цінними паперами	8,2		2,6	8,2	10,4	7,5
3.6	- інші доходи за випалати та комісійними	36,8	2,3	56,0	65,6	32,9	37,1
4	Комісійні витрати	158,6	232,6	304,9	454,8	538,6	437,1
4.1	- комісійні за розрахунково- касове обслуговування	106,2	169,8	260,9	372,6	445,5	380,2
4.2	- пластиківі картки та казначейські операції	35,0	13,5	10,3	59,4	71,8	50,2
4.3	- комісійні на кредитне обслуговування та гарантії	17,3	49,3	33,8	22,8	21,3	6,8
5	Адміністративні та інші операційні витрати	2001,7	1949,5	750,8	895,7	1003,5	773,1
6	Витрати на персонал	932,8	1046,8	1070,5	1346,2	1625,2	1381,0
7	Цінні папери та інвестиції в асоційовані дочірні компанії	134,0	786,3	659,3	350,7	532,0	613,8

*складено за даними фінансової звітності (Додаток А)

Класифікацію банківських послуг ПАТ «Укрсиббанк» та показників, що будуть використовуватися для аналізу їх прибутковості, наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Класифікація банківських послуг ПАТ «Укрсиббанк» та показників, що будуть використовуватися для аналізу їх прибутковості

№	Види послуг банку*	Показники доходів, які генеруються від надання послуг (обсяг наданих послуг)	Прямі витрати, які генеруються від надання послуг	Непрямі витрати, які генеруються від надання послуг
1	Залучення у вклади (депозити) коштів від юридичних і фізичних осіб та їх розміщення у кредити	Процентні доходи (від операцій кредитування) – рядок №1 з табл. 2.1	Процентні витрати від залучення депозитів (розподілені) - рядок №2 з табл. 2.1	Розподілені витрати на оплату праці, адміністративні та інші операційні витрати (відповідно до бази розподілу) – рядок №5 та №6 з табл. 2.1
2	Відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів	Комісійні доходи банку – рядок №3 з табл. 2.1	Комісійні витрати банку – рядок №4 з табл. 2.1	
3	Фінансові послуги, надані шляхом укладення з юридичними особами агентських договорів.	Доходи від надання даного виду послуг (інвестиційні операції клієнтів) – рядок №7 з табл. 2.1	-	

*згідно ст. 47 Закону України «Про банки та банківську діяльність»

Варто також обґрунтувати вибір бази розподілу для непрямих витрат (витрати на оплату праці, адміністративні та інші операційні витрати). Пропонуємо в якості бази розподілу для непрямих витрат обрати частку відповідного обсягу наданих послуг банку у загальній структурі отриманих доходів від надання банківських послуг у відповідному році. Тобто, будемо використовувати таку формулу:

$$НВ_i = Д_i / \Sigma Д \quad (2.1)$$

де, НВ_i – база розподілу для і-ї банківської послуги у році N, Д_i - база доходи від і-ї банківської послуги у році N, $\Sigma Д$ – сукупні доходи від банківських послуг у році N.

Розрахунки бази розподілу за непрямими витратами наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати визначення бази розподілу за непрямими витратами

№	Види послуг банку	Умовні позначення	Станом на 31.12:					9 міс. 2019
			2014	2015	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб	Д1 (рядок №1 з табл. 2.1)	2431,6	4127,4	4035,3	3239,1	4575,1	3997,6
2	Відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів	Д2 (рядок №3 з табл. 2.1)	912,4	1760,4	1619,8	1971,5	2139,5	1707,8
3	Фінансові послуги, надані шляхом укладення з юридичними особами агентських договорів	Д3 (рядок №7 з табл. 2.1)	134,0	786,3	659,3	350,7	532,0	613,8
4	База розподілу для непрямих витрат							
5	Залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб	НВ1 = Д1 / (Д1 + Д2 + Д3)	0,699	0,618	0,639	0,582	0,631	0,633
6	Відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів	НВ2 = Д2 / (Д1 + Д2 + Д3)	0,262	0,264	0,257	0,355	0,295	0,270
7	Фінансові послуги, надані шляхом укладення з юридичними особами агентських договорів	НВ3 = Д3 / (Д1 + Д2 + Д3)	0,039	0,118	0,104	0,063	0,073	0,097

Динаміку обсягу доходів від наданих банківських послуг ПАТ «Укрсиббанк» за 2014-2019 (9 міс.) рр. наведено у табл. 2.4. Як свідчать дані табл. 2.2, у 2014 році загальний обсяг доходів від надання банківських послуг становив 3478,0 млн.грн. У 2015 році відбулося зростання доходів від наданих банківських послуг на 91,9%, у 2016 році – зниження на 5,4%, у 2017 році – зниження на 11,9%, у 2018 році – зниження на 11,9%. Наведена спадна динаміка у доходах від банківських послуг пояснюється наслідками фінансової кризи в економіці. При цьому можемо спостерігати, що у 2015 році відбулося зниження доходів практично по усім видам банківських послуг. У 2018 році

тенденція змінила свою спрямованість у бік зростання – обсяги доходів від наданих банківських послуг зросли на 30,3%.

Таблиця 2.4

**Динаміка обсягу доходів від наданих банківських послуг ПАТ
«Укрсиббанк» за 2014-2019 (9 міс.) рр., млн.грн**

№	Види послуг банку	Станом на 31.12:					9 міс. 2019	Темп приросту (+/-), %					
		2014	2015	2016	2017	2018		2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017	2019 (9міс) / 2018	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	Залучення у вклади (депозити) коштів від юридичних і фізичних осіб та їх розміщення у кредити, млн.грн (рядок №1 з табл. 2.1)	2431,6	4127,4	4035,3	3239,1	4575,1	3997,6	69,7	-2,2	-	19,7	41,2	-12,6
2	Відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, млн.грн (рядок №3 з табл. 2.1)	912,4	1760,4	1619,8	1971,5	2139,5	1707,8	92,9	-8,0	21,7	8,5	-20,2	
3	Фінансові послуги, надані шляхом укладення з юридичними особами агентських договорів., млн.грн (рядок №7 з табл. 2.1)	134,0	786,3	659,3	350,7	532,0	613,8	486,8	16,2	-	46,8	51,7	15,4
4	Разом, млн.грн	3478,0	6674,1	6314,4	5561,3	7246,6	6319,2	91,9	-5,4	-	11,9	30,3	-12,8

*складено за даними фінансової звітності ПАТ «Укрсиббанк», Додаток А

У табл. 2.5 наведено показники зміни структури доходів від надання банківських послуг ПАТ «Укрсиббанк» за 2014-2019 (9 міс.) рр. Для прикладу, частку доходів від послуги «Залучення у вклади (депозити) коштів від юридичних і фізичних осіб та їх розміщення у кредити» у 2018 році знайдено шляхом ділення обсягу доходу по цій послугі на сумарний дохід від усіх послуг з табл. 2.4.

Таблиця 2.5

**Динаміка структури доходів від наданих банківських послуг ПАТ
«Укрсиббанк» за 2014-2019 (9 міс.) рр., %**

№	Види послуг банку	Станом на 31.12:					9 міс. 2019	Темп приросту (+/-), %				
		2014	2015	2016	2017	2018		2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017	2019 (9міс) / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Залучення у вклади (депозити) коштів від юридичних і фізичних осіб та їх розміщення у кредити, %	69,9	61,8	63,9	58,2	63,1	63,3	-11,5	3,3	-8,9	8,4	0,2
2	Відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, %	26,2	26,4	25,7	35,5	29,5	27,0	0,5	-2,7	38,2	-16,7	-8,5
3	Фінансові послуги, надані шляхом укладення з юридичними особами агентських договорів., %	3,9	11,8	10,4	6,3	7,3	9,7	205,8	-11,4	-39,6	16,4	32,3
4	Разом, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-	-	-	-

*складено за даними табл. 2.4

Динаміку структури доходів від банківських послуг також наведено на рис. 2.1.

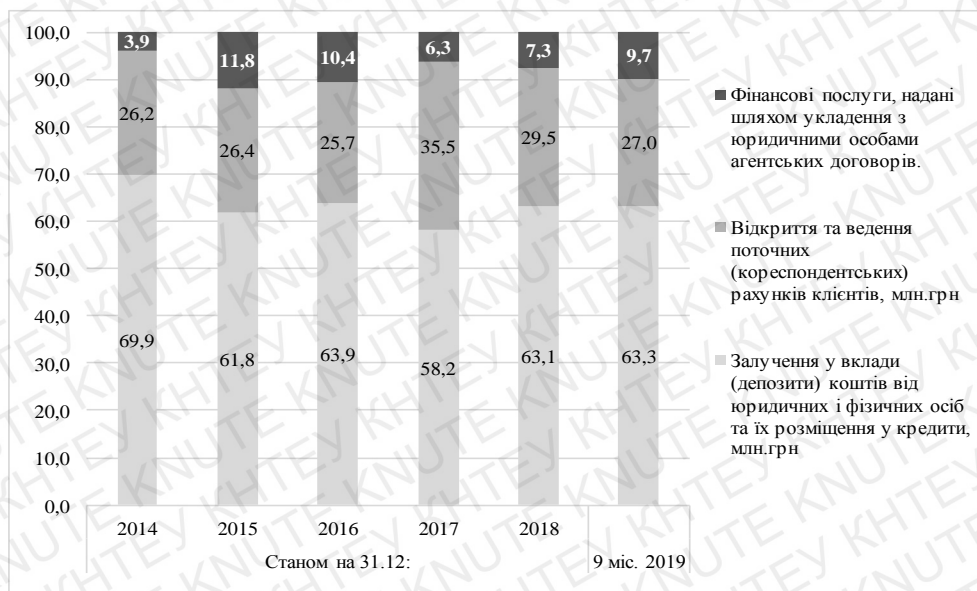


Рис. 2.1. Динаміка структури доходів від послуг банку ПАТ «Укрсиббанк» за 2014-2019 (9 міс.) рр., %

Як можемо бачити з даних табл. 2.5, у 2014 році на послугу «Залучення у вклади (депозити) коштів від юридичних і фізичних осіб та їх розміщення у

кредити» припадало 69,9% від загального обсягу доходів банку, на послугу «Відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів» - 26,2%, на послугу «Фінансові послуги, надані шляхом укладення з юридичними особами агентських договорів.» - 3,9%.

В цілому можна зробити висновки, що в структурі доходів від надання банківських послуг домінує послуга «Залучення у вклади (депозити) коштів від юридичних і фізичних осіб та їх розміщення у кредити», на яку припадає майже 2/3 усіх доходів ПАТ «Укрсиббанк». Надалі варто здійснити визначення показників прибутковості банківських послуг. З цією метою спочатку було обчислено показники розподілених витрат відповідно до табл. 2.3. Результати розрахунків подано у табл. 2.6 (Додаток Д).

Варто відмітити, що прямі процентні витрати від надання банківських послуг мали спадну тенденцію у 2015-2016 рр. У 2015 році вони скоротилися на 26,1%, у 2016 році – на 51,2%, що було зумовлено скороченням обсягів кредитування банком в цей період. Прямі комісійні витрати мали тенденцію до постійного зростання. Напрямі витрати (оплата праці, адміністративні та інші операційні витрати) скорочувалися лише у 2015 році на 39,2%.

Враховуючи динаміку обсягу доходів, прямих та непрямих витрат за окремими видами банківських послуг було визначено величину прибутку по кожній з них (табл. 2.6). Суму прибутку було визначено як різницю між доходами та прямими і непрямим витратами.

Як можемо бачити з даних табл. 2.7, у 2014 році загальний обсяг збитку від надання усіх банківських послуг склав 666,5 млн.грн, у т.ч. збиток від операцій з залучення депозитів та розміщення їх у кредити склав 616,5 млн.грн, збиток від ведення поточних рахунків клієнтів та розрахунково-касового обслуговування склав 16 млн.грн, збиток від інвестиційних операцій банку склав 34,0 млн.грн.

Таблиця 2.7

**Динаміка обсягу прибутку від наданих банківських послуг ПАТ
«Укрсиббанк» за 2014-2019 (9 міс.) рр., млн.грн**

№	Види послуг банку	Станом на 31.12:					9 міс. 2019	Темп приросту (+/-), %				
		2014	2015	2016	2017	2018		2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017	2019 (9міс) / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Залучення у вклади (депозити) коштів від юридичних і фізичних осіб та їх розміщення у кредити, млн.грн (ряд. 1, табл. 2.4) – (ряд. 1 з табл. 2.6) – (ряд. 3.1 з табл. 2.6)	-671,5	578,1	1617,6	1321,6	2213,8	1972,2	86,1	179,8	-18,3	67,5	-10,9
2	Відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, млн.грн (ряд. 2, табл. 2.4) – (ряд. 2 з табл. 2.6) – (ряд. 3.2 з табл. 2.6)	-16,0	737,5	847,7	722,0	824,8	688,5	4606,7	14,9	-14,8	14,2	-16,5
3	Фінансові послуги, надані шляхом укладення з юридичними особами агентських договорів., млн.грн (ряд. 3, табл. 2.4) – (ряд. 3.3 з табл. 2.6)	20,9	433,3	469,1	209,3	339,0	302,8	2069,3	8,3	-55,4	62,0	-10,7
4	Разом, млн.грн	-666,5	1748,9	2934,4	2252,8	3377,6	2963,5	262,4	67,8	-23,2	49,9	-12,3

*складено за даними табл. 2.4 та 2.6

У 2015 році відбулося зростання обсягу прибутку від надання банківських послуг на 262,4%, а прибуток склав 1748,9 млн.грн, у т.ч. прибуток від залучення коштів у вклади та їх використання для видачі кредитів склав 578,1 млн.грн, прибуток від ведення поточних рахунків – 737,5 млн.грн, прибуток від операцій з цінними паперами – 433,3 млн.грн. У 2018 році обсяг прибутку від надання банківських послуг збільшився на 49,9% порівняно з попереднім роком.

Динаміку зміни рівня прибутковості послуг банку наведено на рис. 2.2.

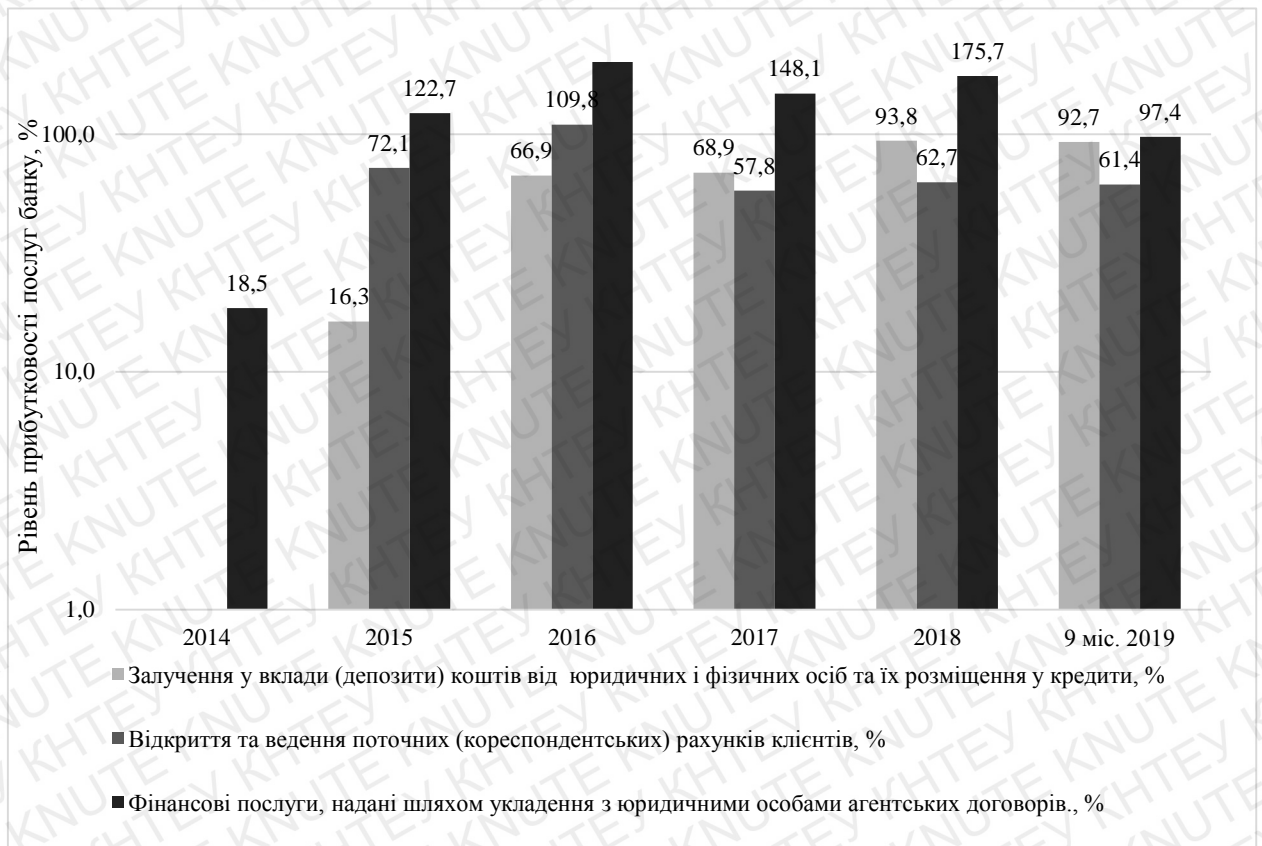


Рис. 2.2. Динаміка рівня прибутковості послуг ПАТ «Укрсиббанк» за 2014-2019 (9міс) рр.

*складено за даними табл. 2.7

Рівень прибутковості послуг банку було визначено як відношення обсягу прибутку до суми прямих та непрямих витрат по конкретним видам послуг. Як свідчать результати проведених розрахунків, найвищий рівень прибутковості мали послуги з розміщення коштів під інвестиції в цінні папери – 175,7% станом на кінець 2018 року та 97,4% станом на 30.09.2019 р. Прибутковість послуг з залучення депозитів та розміщення їх у кредити становила 93,8% станом на кінець 2018 року та 92,7% станом на 30.09.2019 р. Прибутковість послуг з відкриття та ведення поточних рахунків становила 62,7% станом на кінець 2018 року та 61,4% станом на 30.09.2019 р. Найнижчий рівень прибутковості цього виду послуг обумовлений високим розмірами непрямих витрат.

Також у табл. 2.8 наведено показники по деталізованим послугам, які стосуються відкриття та ведення поточних рахунків:

Оцінка прибутку від деталізованих послуг «Пластикові картки, казначейські та ррахунково-касові операції» та «Комісійні за валютними операціями, по гарантійним зобов'язанням, по агентським угодам ті нші виплати»

№	Види деталізованих послуг банку у складі послуги «Відкриття та ведення поточних рахунків»	Станом на 31.12:					9 міс. 2019
		2014	2015	2016	2017	2018	
1	- Пластикові картки, казначейські та ррахунково-касові операції						
1.1	Доходи (ряд. 3.1 з табл. 2.1)	732,0	1498,8	1286,5	1617,4	1803,7	1446,1
1.2	Прямі витрати (ряд. 4.1 + 4.2 + 4.3 з табл. 2.1)	158,6	232,6	305,0	454,8	538,6	437,1
1.3	Непрямі витрати (ряд. 3.2 з табл. 2.6) * (ряд. 1.1 з табл. 2.8) / (ряд. 2 з табл. 2.4)	617,6	672,9	371,1	652,0	654,3	493,0
1.4	Прибуток (ряд. 1.1 – ряд. 1.2 – ряд. 1.3 з табл. 2.8)	-44,2	593,3	610,4	510,6	610,8	516,0
2	- Комісійні за валютними операціями, по гарантійним зобов'язанням, по агентським угодам ті нші виплати						
2.1	Доходи (ряд. 3.2 + 3.3 + 3.4 + 3.5 + 3.6 з табл. 2.1)	180,4	261,6	333,3	354,1	335,9	261,7
2.2	Прямі витрати (відсутні)	0	0	0	0	0	0
2.3	Непрямі витрати (ряд. 2 з табл. 2.4) – (ряд. 1.3 з табл. 2.8)	152,2	117,4	96,1	142,7	121,8	89,2
2.4	Прибуток (ряд. 2.1 – ряд. 2.2 – ряд. 2.3 з табл. 2.8)	28,2	144,1	237,2	211,3	214,0	172,5

*складено за даними табл. 2.1 та 2.4

Надалі варто проаналізувати фактори, які вплинули на прибутковість банківських послуг. З цією метою проаналізуємо вплив факторів середньої процентної ставки по виданих кредитах (фактори зростання прибутковості) та резерву під знецінення кредитів (фактор ризику) на рівень прибутковості послуги з залучення коштів клієнтів та їх розміщення у кредитах (основна послуга банку). Оцінку пропонуємо здійснити з використанням методики кореляційно-регресійного аналізу. Вихідні дані для розрахунків подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для оцінки факторів процентної ставки по кредитах та фактору ризику на обсяги прибутку від надання банківських послуг ПАТ «Укрсиббанк»

№	Види послуг банку	Станом на 31.12:					9 міс. 2019
		2014	2015	2016	2017	2018	
1	Обсяг прибутку від залучення у вклади (депозити) коштів від юридичних і фізичних осіб та їх розміщення у кредити, млн.грн (Y)	-666,5	1748,9	2934,4	2252,8	3377,6	2963,5
2	Середня ставка відсотка по кредитах, % (фактор X1)*	23,0	35,0	28,0	26,0	24,0	22,0
3	Обсяги резервів під зенцінення кредитів, млн.грн (фактор X2)	2138,5	3789,8	6792,5	6347,4	3570,1	2974,3

*визначено на основі інформації банку про динаміку середніх ставок за кредитами для фізичних та юридичних осіб

** за даними фінансової звітності банку, Додаток А

Результати оцінки регресії впливу середньої ставки відсотка за виданими кредитами (фактор доходності X1) на обсяг прибутку від надання банківських послуг кредитування (Y) наведено на рис. 2.3.

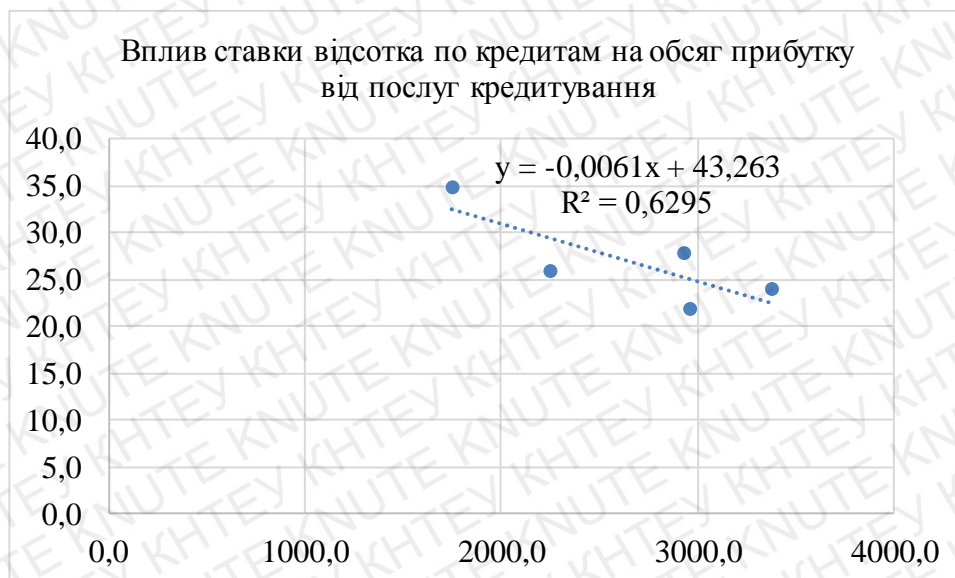


Рис. 2.3. Результати оцінки регресії впливу середньої ставки відсотка за виданими кредитами (фактор доходності) на обсяг прибутку від надання банківських послуг (Y)

Як можна побачити з рис. 2.3, динаміка зростання середньої ставки по відсоткам за кредитами мала негативний вплив на обсяги прибутку банку від кредитування. Хоча, зростання ставки по відсоткам повинне позитивно впливати на обсяги прибутку. Таку ситуацію можна пояснити тим, що ставка

відсотка підвищувалася паралельно зі зниженням обсягу виданих кредитів у 2014-2016 рр. Відповідно, зниження обсягу виданих кредитів, попри зростання відсоткової ставки, було причиною зниження прибутку банку від цього виду послуг.

Результати оцінки регресії впливу резерву під знецінення кредитів (фактор ризику X_2) на обсяг прибутку від надання банківських послуг кредитування (Y) наведено на рис. 2.4.

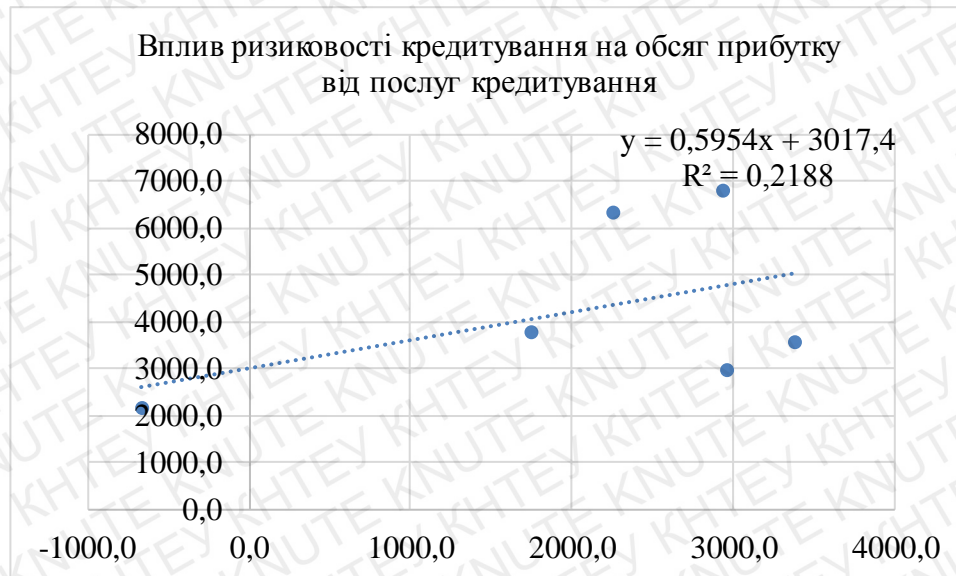


Рис. 2.4. Результати оцінки регресії впливу резервів під знецінення кредитів (фактор ризику) на обсяг прибутку від надання банківських послуг (Y)

Суттєвість зв'язку між змінними Y та X_2 є незначною – 0,2188. Це говорить про те, що вплив ризику на прибутковість банківських послуг має швидше за все більш опосередкований, аніж прямий характер. Тобто, ризиковість кредитування впливає передусім на обсяги кредитного портфелю банку. Зростання ризиковості супроводжується зазвичай зростанням рівня прибутку (ставки доходності), та навпаки. Однак, у випадку ПАТ «Укрсиббанк» фактор доходності мав домінуючий вплив на зміну прибутку від послуг видачі кредитів.

Отже, результати проведеного дослідження прибутковості банківських послуг ПАТ «Укрсиббанк» дозволяють зробити висновки про наявність позитивної тенденції у її зростанні в 2016-2019 (9 міс.) рр. У 2015 році

відбулося зростання обсягу прибутку від надання банківських послуг на 262,4%, а прибуток склав 1748,9 млн.грн, у т.ч. прибуток від залучення коштів у вклади та їх використання для видачі кредитів склав 849,5 млн.грн, прибуток від ведення поточних рахунків – 737,5 млн.грн, прибуток від операцій з цінними паперами – 161,8 млн.грн. У 2018 році обсяг прибутку від надання банківських послуг збільшився на 49,9% порівняно з попереднім роком. Прибутковість послуг з залучення депозитів та розміщення їх у кредити становила 96,8% станом на кінець 2018 року та 92,7% станом на 30.09.2019 р. Прибутковість послуг з відкриття та ведення поточних рахунків становила 59,4% станом на кінець 2018 року та 61,4% станом на 30.09.2019 р.

2.2. Організаційно-методичні забезпечення управління прибутковістю банківських послуг

Організація управління прибутковістю послуг банку ПАТ «Укрсиббанк» здійснюється на основі наявної організаційної структури. Організаційна структура ПАТ «УКРСИББАНК» на 01.01.2019 року побудована за основними вертикалями, кожна з яких підпорядкована одному з Заступників Голови Правління Банку. Схему організаційної структури ПАТ «УКРСИББАНК» наведено у Додатку В.

Основними підрозділами, які відповідають за управління прибутковістю банківських послуг, є такі: Департамент каналів продажів та дистрибуції, Департамент цифрового банкінгу, Управління малого та мікробізнесу, Департамент роздрібних ризиків, Департамент корпоративних ризиків, Департамент інтегрованого ризик-менеджменту, Департамент проблемних кредитів, Департамент продуктів для приватних клієнтів, маркетингу та менеджменту відносин з клієнтами, Департамент організаційного та процесного управління, Управління закупівель та контролю за потребами, Департамент операційного сервісу. Характеристику основних функцій наведених департаментів в процесі управління прибутковістю банківських послуг, а також

відповідне нормативно-документальне забезпечення їх діяльності наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристику основних функцій підрозділів ПАТ «Укрсиббанк» в процесі управління прибутковістю банківських послуг

№	Назва підрозділу	Основні функції в управлінні прибутковістю послуг банку	Нормативно- документальне забезпечення процесу управління прибутковістю послуг банку
1	Департамент каналів продажів та дистрибуції	Управління доходами та прямими витратами з послуг залучення депозитів та видачі кредитів, відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів банку	Положення про департамент, нормативи НБУ, законодавство у сфері регулювання депозитних та кредитних операцій
2	Департамент цифрового банкінгу		
3	Управління малого та мікробізнесу		
4	Департамент роздрібних ризиків	Управління ризиками кредитування клієнтів	Положення про департамент, нормативи НБУ, законодавство у сфері регулювання кредитних операцій
5	Департамент корпоративних ризиків		
6	Департамент інтегрованого ризик-менеджменту		
7	Департамент проблемних кредитів		
8	Департамент продуктів для приватних клієнтів, маркетингу та менеджменту відносин з клієнтами	Управління розміщенням коштів під надання фінансових послуг (цінні папери)	Положення про департамент, законодавство у сфері регулювання операцій на фінансовому ринку
9	Департамент організаційного та процесного управління	Управління витратами на поалут праці, адміністративними та іншими операційними витратами	Положення про департамент, внутрішні регламенти роботи банку
10	Управління закупівель та контролю за потребами		
11	Департамент операційного сервісу		

*складено на основі даних банку

Опосередковано для організації управління прибутковістю банківських послуг залучений Департамент правового забезпечення та інформаційної безпеки, Департамент виконавчого управління та комунікацій, Департамент підтримки ІТ систем.

Основні завдання управління прибутковістю послуг банку ПАТ «Укрсиббанк» наведено на рис. 2.5. Наведені завдання є визначальними при планування політики банку щодо розвитку окремих видів послуг та впровадження заходів з їх просування.

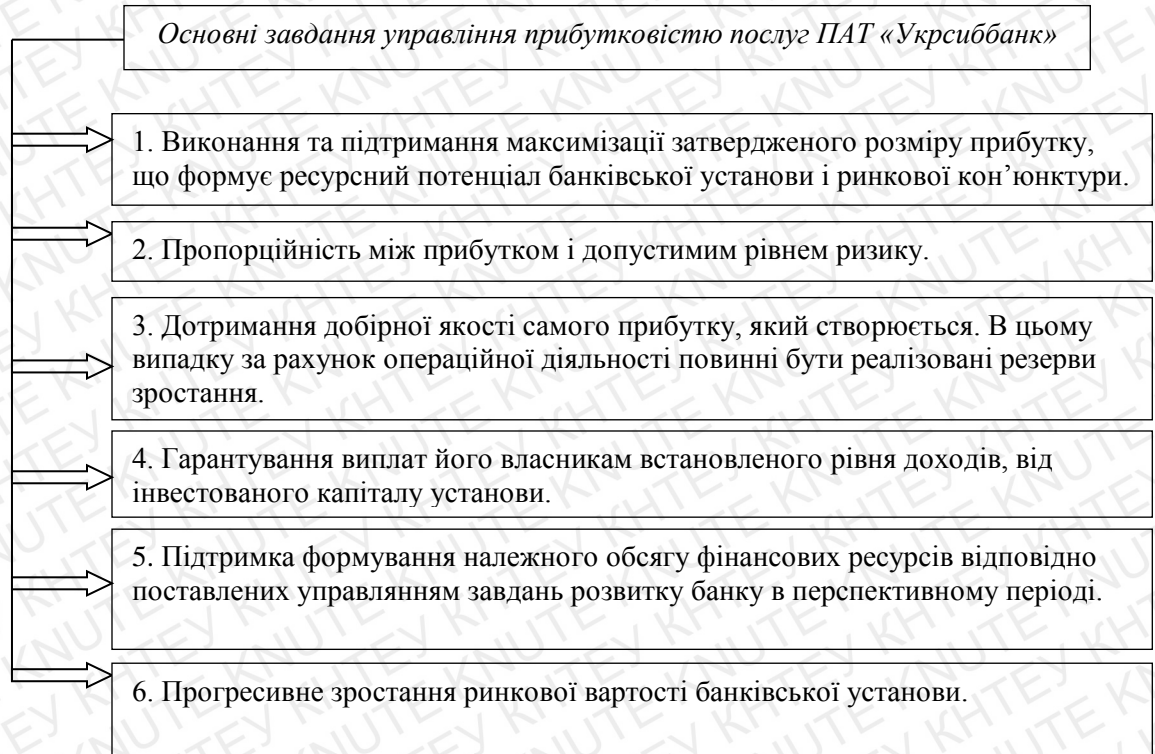


Рис. 2.5. Основні завдання управління прибутковістю послуг ПАТ «Укрсиббанк»

* Примітка: складено автором на основі управлінських даних банку

Важливо також відмітити основні категорії бізнес-процесів банку, які здійснюються у процесі надання послуг (рис. 2.6).

Як видно з рис. 2.6, у ході організації надання послуг ПАТ «Укрсиббанк» враховується основний критерій забезпечення потреб та безпеки клієнтів. Цей процес забезпечується взаємодією різних організаційних підрозділів та формування відповідного інформаційного і нормативного забезпечення.

Механізм формування політики управління прибутковістю банківських послуг для «УКРСИББАНК» включає ряд етапів, які спрямовані на виконання мети і завдань, які стоять перед банком.

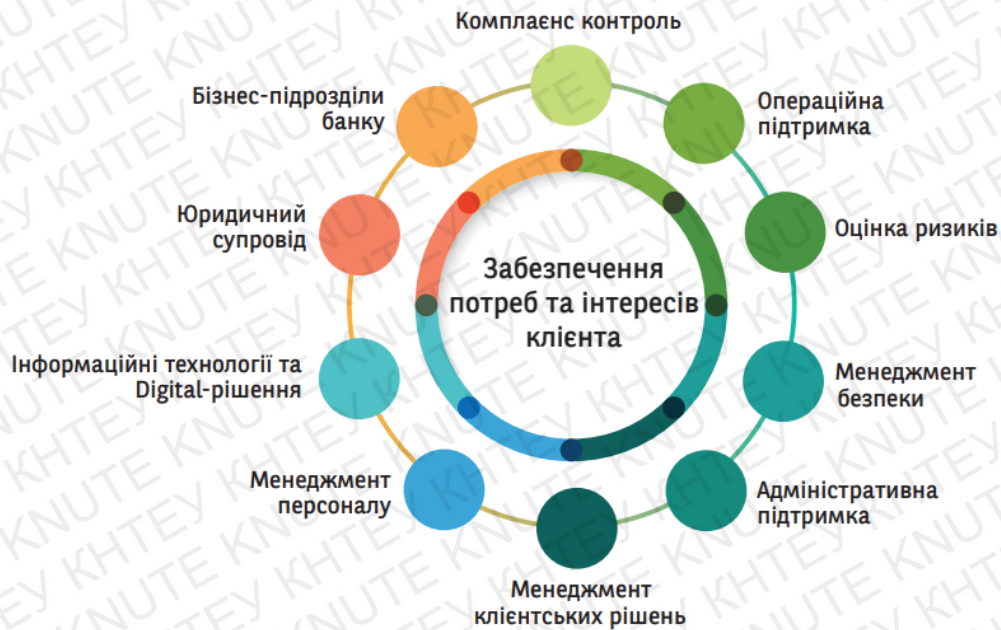


Рис. 2.6. Основні бізнес-процеси з організації надання банківських послуг ПАТ «Укрсиббанк»

*складено за даними [35]

Кожен з етапів безпосередньо пов'язаний з іншими і є обов'язковим для формування оптимального процесу управління прибутковістю (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні етапи формування механізму забезпечення прибутковості банківських послуг «Укрсиббанк»

Характеристика етапів	Основні орієнтири
1	2
Постановка цілей і визначення основних завдань управління прибутковістю послуг	Діяльність орієнтована на залучення оптимального обсягу грошових коштів (за строками і валютами), необхідного і достатнього для роботи на фінансових ринках за умови забезпечення мінімального рівня витрат
Виділення відповідних підрозділів і розподіл повноважень співробітникам банку	Орієнтована на визначення підрозділів банку, за якими закріплені завдання щодо залучення депозитів (відділ маркетингу) і функції щодо обслуговування клієнтів
Розробка відповідних процедур залучення ресурсів	Визначені конкретні схеми, заходи, які використовують інструменти маркетингу для залучення грошових коштів юридичних і фізичних осіб шляхом прямої чи прихованої реклами або пропаганди
Організація контролю і управління в процесі здійснення депозитних операцій	Завданням контролю є уникнути або зменшити ризики, які виникають при депозитних операціях. Депозити розглядаються як самостійний об'єкт управління і джерело підвищення ефективності роботи банку

*складено за даними [35]

Надалі потрібно розглянути основні завдання управління прибутковістю послуг банку ПАТ «Укрсиббанк», в рамках якої відбувається процес формування фінансових результатів за окремими видами продуктів та напрямків діяльності. Завдання управління прибутковістю послуг ПАТ «Укрсиббанк» відображено в табл. 2.12:

Таблиця 2.12

Завдання управління прибутковістю послуг ПАТ «Укрсиббанк»

№	Завдання
1	2
1	створення власної концепції щодо місця «Укрсиббанк» на національному ринку банківських продуктів та послуг;
2	визначення пріоритетних напрямків збутової діяльності з урахуванням тенденцій розвитку як банківської системи України, так і «Укрсиббанк»;
3	визначення пріоритетних банківських продуктів, які б гарантували оптимізацію ризиків.

* Примітка: складено автором на основі управлінських даних банку

Для управління прибутковістю послуг в банку «Укрсиббанк» використовується підхід, який дозволяє оцінити якісні показники роботи кожного каналу продажу та реалізації кожного виду послуг, розрахувати кількісні характеристики та поєднати їх у єдиний інтегральний показник його ефективності. У загальному вигляді методика управління прибутковістю послуг в банку ПАТ «Укрсиббанк» наведена на рис. 2.7.

Згідно наведеної методики аналіз прибутковості послуг банку є багаторівневим та визначається політикою банку на певному сегменті банківських продуктів. Для формування механізму управління прибутковістю послуг ПАТ «Укрсиббанк» активно розвиває системи автоматизації бізнес-процесів по різним видам банківських операцій. Також обрана стратегія щодо розвитку банку передбачає на сьогодні активне просування з боку ПАТ «Укрсиббанк» таких банківських послуг як перекази між картками, оплата з карти за реквізитами, замовлення виписки на e-mail, Online страхування; Online

інформування. Розвиток наведених видів напрямків надання послуг має на меті збільшити розмір комісійної маржі банку, що значно впливає на перспективи підвищення рентабельності його роботи.

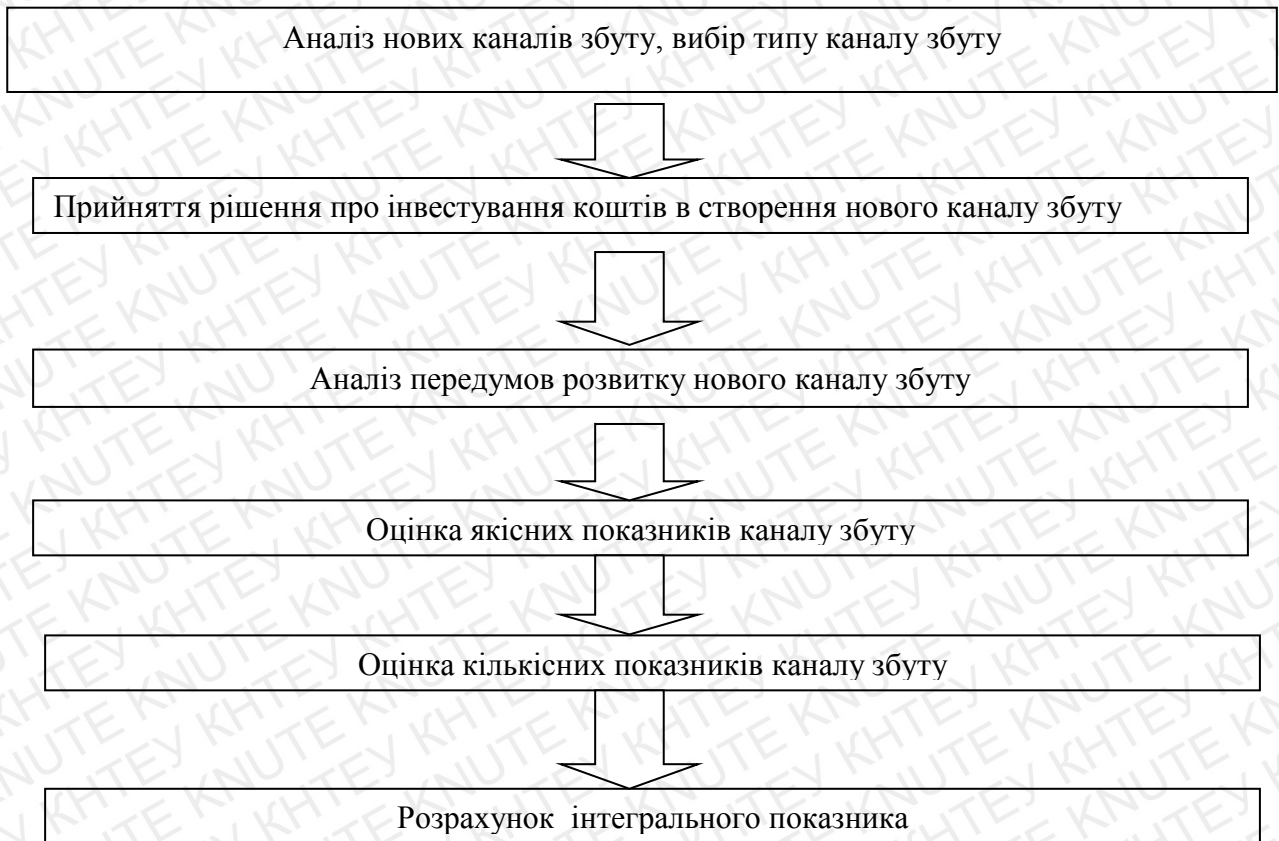


Рис. 2.7. Алгоритм управління прибутковістю послуг банку ПАТ «Укрсиббанк»*

* Примітка: складено автором на основі управлінських даних банку

Отже, система управління прибутковістю послуг банку включає ряд етапів та елементів. Механізм формування політики управління прибутковістю банківських послуг для «УКРСИББАНК» включає ряд етапів: операційна підтримка, оцінка ризиків, забезпечення безпеки, адміністративна підтримка, управління персоналом, ІТ-супровід, тощо. Кожен етап спрямований на виконання мети і завдань, які стоять перед банком. У процесі управління прибутковістю послуг в банку ПАТ «Укрсиббанк» здійснюється комплексна оцінка бізнес-процесів, які характеризують основні етапи формування банківської послуги та її супроводу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

3.1. Розвиток методичного інструментарію управління прибутковістю банківських послуг

За результатами проведеного у попередніх розділах дослідження можна сказати, що управління прибутковістю банківських послуг у ПАТ «Укрсиббанк» може бути удосконалене передусім за рахунок подальшого розвитку відповідного методичного інструментарію. З метою визначення напрямків розвитку методичного інструментарію управління прибутковістю банківських послуг ПАТ «Укрсиббанк» варто розглянути можливості запровадження удосконаленої методики моніторингу основних показників надання послуг, яка дасть змогу значно спростити процедури аналізу, та, відповідно, більш оперативно приймати відповідні управлінські рішення, спрямовані на збільшення рівня прибутковості банківських послуг.

Формування системи управління ефективністю надання послуг банку ПАТ значною мірою залежить від відповідного інструментарію їх оцінки та прогнозування тенденцій їх розвитку. Серед критеріїв прибутковості надання послуг, на нашу думку, доцільно виокремити: ступінь акумулювання тимчасово вільних грошових коштів домогосподарств і господарюючих суб'єктів і їх трансформації в різноманітні кредити; рівень оптимізації інституціональних умов, структури банківської системи та кредитної інфраструктури, ресурсного покриття діяльності банківських установ і їх конкурентоспроможності, здатної забезпечити всім членам суспільства рівний доступ до кредитів; ефект від інвестування в кредитну заборгованість; ступінь задоволення потреб різних категорій позичальників у кредитних ресурсах, наданих на прийнятних для них умовах; рівень кредитного ризику; стан управління кредитним портфелем; величину знецінення кредитної заборгованості банку; рівень дивідендів

акціонерів і заробітної плати та надбавок працівників кредитних підрозділів банку; ступінь захисту інтересів кредиторів і позичальників [37, с. 111-116].

Зазначені критерії забезпечення прибутковості послуг банку мають характеризуватися основними і допоміжними кількісними й якісними індикаторами, що свідчать про ступінь їх досяжності. Тому з метою удосконалення оцінювання прибутковості надання послуг варто запропонувати використання таких додаткових показників (Додаток Г).

Наявність динаміки до підвищення визначених вище індикаторів свідчить про зростання рівня прибутковості послуг банку, яка виражається у виваженому проведенні кредитної та депозитної політики як на рівні банку, так і на рівні окремих філій.

Також варто зазначити, що формування механізму оцінювання забезпечення прибутковості послуг банку на загальному рівні (тобто на рівні всієї мережі) передбачає врахування наступних особливостей [18, с. 80-85; 22, с. 715-718]:

- співставність даних звітних форм для усіх філій, що мають різну регіональну локацію;
- часова співставність обліку показників функціонування філій банку за центрами відповідальності;
- необхідність контролю виконання бюджетів окремими філіями;
- необхідність формування відповідних консолідованих документарних форм;
- необхідність автоматизації формування звітів про показники ефективності роботи відділень банку.

Принципи управління прибутковістю послуг банку ПАТ «Укрсиббанк» мають орієнтуватися на оптимізацію результатів його діяльності в цілому, що передбачає необхідність дотримання ряду принципів (рис. 3.1). Ступінь деталізації окремих параметрів функціонування банку визначається цілями самої бізнес-структури. Для банку основна мета оцінки прибутковості його послуг – це можливість контролю ряду деталізованих параметрів їх надання.



Рис. 3.1. Основні принципи управління прибутковістю послуг банку ПАТ «Укрсіббанк»

*розроблено автором на основі [29; с. 423-441; 37, с. 111-116; 10; с. 693-698]

Зазначені особливості вимагають формування для банку відмітних підходів до визначення основних параметрів ефективності її роботи (рис. 3.2). Максимальний рівень деталізованості аналізу показників дає можливість проводити поглиблений моніторинг як основних, так і похідних індикаторів прибутковості. Головною проблемою даного процесу є гнучкість

бюджетування на рівні окремих відділень, яка обмежується наявним рівнем відлагодженості самих бізнес-процесів, каналів отримання-передавання інформації та автоматизованих засобів накопичення, групування і обробки даних.

ОСНОВНІ ПАРАМЕТРИ ОЦІНКИ ПРИБУТКОВОСТІ ПОСЛУГ БАНКУ		
Характеристика	Локальний рівень (рівень відділення, філії)	Корпоративний рівень (усього банку)
Період деталізації	Щоденна, щотижнева, місячна, річна	Щомісячна, квартальна, річна
Підхід до моніторингу	Моніторинг виконання плану окремими філіями за рядом деталізованих параметрів, виявлення їх впливу на результуючі фінансові показники відділення банку	Моніторинг виконання плану по ряду показників (індикаторів) банку в цілому (консолідовані показники розвитку)
Центри відповідальності	Керівники відділень	Керівники структурних підрозділів головного офісу банку

Рис. 3.2. Параметри оцінки прибутковості послуг ПАТ «Укрсиббанк»

*розроблено автором на основі [29; с. 423-441; 37, с. 111-116; 10; с. 693-698]

Консолідований рівень (на рівні головного офісу банку) оцінки прибутковості послуг банку має виходити зі стратегічних орієнтирів її функціонування та розвитку. Складений план параметрів роботи банку має відповідати стратегічним цілям його розвитку. Виконання плану показників ефективності роботи на рівні усього банку має вирішувати завдання корпоративного управління та політики розвитку банку у довгостроковому періоді. Доцільним є виявлення регіональних аспектів формування операційних прибутковості послуг та порівняння їх з показниками банків-конкурентів в кожному регіоні.

Проведення аналізу виконання плану по основним показникам прибутковості послуг банку доцільно зосередити в головному офісі, хоча подібний аналіз може проводитися на місцях в межах філій (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Удосконалений алгоритм аналізу прибутковості послуг банку

*розроблено автором на основі [29; с. 423-441; 37, с. 111-116; 10; с. 693-698; 4. с. 1 144-148]

Моніторинг показників прибутковості послуг (на рівні відділень банку) передбачає можливість пояснення підзвітними особами (керівниками кожного відділення) причини відхилень (недовиконання / перевиконання планових показників) та прийнятих заходів з виправлення ситуації. Моніторинг показників прибутковості послуг має базуватися на результатах консолідованої звітності і бюджетів по окремій філії. Основним фактором, що зумовлює

проведення даного виду моніторингу – це динамізм внутрішнього і зовнішнього середовища.

Також в сучасних умовах особливу увагу також слід звернути на прибутковість надання послуг кредитування, яка залежить від організації банківських операцій за такими параметрами [69]:

- система обміну інформацією між банками і позичальниками;
- оцінка кредитоспроможності позичальників (кредитні бюро) і заставного забезпечення (професійні оцінювачі, реєстратори);
- страхування кредитів, об'єктів (автострахування) і забезпечення (страхування застави) кредиту, страхування від збитків через перерву в господарській діяльності, а також позичальників (страхові компанії);
- консультування стосовно ефективного використання кредитного потенціалу/розміщення кредитних ресурсів, проведення інвестиційної експертизи проектів (консалтингові компанії);
- врегулювання простроченої заборгованості (колекторські агентства);
- розбивка кредитного процесу на такі блоки, як “документообіг”, “аналітика”, “обслуговування позичальників” з підбором спеціальних інструментів і технічних рішень, розробка програмного забезпечення, впровадження аналітичних технологій та автоматизація (автоматизація управління взаємовідносинами з клієнтами, бізнес-процесами, супроводом кредитних продуктів, обробки заявок на кредит і оцінки позичальника, збору заборгованостей;
- автоматична реєстрація рішень, що приймаються; автоматичне створення текстів кредитних договорів, договорів забезпечення, розпоряджень на видачу кредиту, службових записок та інших документів;
- накопичення і обробка інформації про кредитний портфель та надання зведених аналітичних даних по окремих видах кредитів; автоматизація скорингу позичальника на основі оцінки його платоспроможності, розрахунок на основі застосування різних економіко-математичних моделей максимального розміру кредиту; автоматизоване здійснення траншів по кредиту, розрахунків

відсотків і формування графіків платежів, відкриття кредитних ліній з різними лімітами і кредитних операцій держателів банківських пластикових карток;

- прогнозування платежів з погашення заборгованості, розрахунок і корекція графіків погашення основного боргу і відсотків, формування і зміна категорій якості позики) кредитного процесу (ІТ-компанії) [69].

Хоча всі зазначені параметри, що разом складають передумови для зростання прибутковості кредитних операцій, й мають різні завдання, вони утворюють систему, що обслуговує кредитні відносини між банком і позичальником від їх виникнення до остаточного припинення. Крім того, їх зв'язує єдина мета – забезпечення безперервного кредитного процесу, мінімізація притаманних йому ризиків.

Забезпечення належної координації діяльності банків з кредитними бюро, професійними оцінювачами, реєстраторами, страховиками, консультантами і колекторами, ІТ-компаніями надає банкам не лише додаткові інструменти ризик-менеджменту, а й підвищує обґрунтованість, скорочує час розгляду і прийняття рішення про надання кредиту, забезпечує паралельне проходження документів через різні підрозділи банку, покращує якість кредитного портфеля, дозволяє стандартизувати кредитні продукти, забезпечити віддалений доступ клієнтів до кредитних послуг банку, здешевлює організацію кредитного процесу за синхронного підвищення його якості, спрощує обслуговування позичальників, а відтак підвищує дохідність кредитної діяльності, що в кінцевому підсумку може спричинити зниження ціни запозичень.

Одним з дієвих напрямів підвищення прибутковості послуг в банку ПАТ «Укрсиббанк» в умовах процесно-орієнтованого підходу до управління й поєднання функціонального і процесного управління в них є чіткий опис і регламентація всіх його складових, що уможлиблює [69]:

-формалізацію існуючої в банку моделі надання послуг шляхом розробки регламентів (з визначенням технології і структури кредитного процесу, розподілу відповідальності між різними структурними підрозділами і окремими виконавцями, системи показників ефективності, механізму зворотного зв'язку в

разі прийняття негативних рішень за належного рівня деталізації), положень і посадових інструкцій, внутрішніх стандартів і нормативів, систем управління якістю, а також усунення дублювання функцій кредитних інспекторів та інших банківських працівників;

- визначення стратегічних і тактичних напрямів розвитку процесу надання послуг в банку;

- пришвидшення навчання нових банківських працівників, розробку на підставі ретельного аналізу працездатності складових процесу надання послуг;

- зменшення кількості помилок при оформленні документації;

- посилення відповідальності банківських працівників за виконувану роботу;

- підвищення прозорості в організації надання послуг.

Отже, підводячи підсумки, підкреслимо, що запропонований підхід управління прибутковістю послуг банку дасть можливість ПАТ «Укрсиббанк» оптимізувати основні процеси з організації обслуговування клієнтів, забезпечити зростання рівня виконання планів з формування необхідного рівня прибутку. Також наведені пропозиції дадуть можливість одержати об'єктивну оцінку діяльності банку в цілому. Використання запропонованих принципів формування та моніторингу виконання локальних бюджетів ключових показників прибутковості послуг на рівні як головного офісу, так і підрозділів банку дасть змогу вчасно виявляти ризики та недоліки управління процесу надання послуг, що підвищить ефективність її роботи.

3.2. Обґрунтування заходів підвищення прибутковості банківських послуг

Проведене у 2-му розділі випускної кваліфікаційної роботи дослідження, а також огляд інтернет джерел з питань розвитку банківської справи в різних країнах світу, дозволяє зробити висновки про те, що прибутковість банківських послуг ПАТ «Укрсиббанк» можна підвищити за рахунок використання сучасних інноваційних банківських продуктів. Інновації в банківських

продуктах формують передумови для загального підвищення якості банківських послуг (сприяє зростання попиту на банківські послуги), так і оптимізації витрат на надання послуг (сприяє підвищенню прибутковості послуг).

Виходячи з дослідження переліку банківських продуктів ПАТ «Укрсиббанк», а також враховуючи світовий досвід, було сформовано певні пропозиції щодо впровадження нових банківських продуктів, які наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо впровадження нових банківських продуктів для зростання прибутковості послуг ПАТ «Укрсиббанк»

<i>Вид банківської послуги</i>	<i>Банківський продукт, який пропонується розвивати</i>	<i>Очікувані результати від впровадження банківського продукту</i>	<i>Наявність даної послуги у деяких конкурентів</i>
Обслуговування поточних рахунків	Безкарткові розрахунки через мобільний телефон	Зростання попиту на банківську послугу, зниження операційних витрат по обслуговуванню рахунків	лише Монобанк
	Кабінет користувача «Онлайн 24/7»	можливість пропонування додаткових сервісів, що впливає на зростання доходів банку	АТ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», ПАТ «ПУМБ», ПАТ «UniCredit Bank», ПАТ «ОТП Банк»
	Електронна решта (послуга, коли решта в копійках переводиться на рахунок чи поповнює мобільний телефон клієнта)	додаткова комісія банку з суми електронної решти, додаткове залучення коштів на поточні рахунки	АТ «Приватбанк»
Кредитування клієнтів	Кредитування під купівлю-продаж земельних ділянок	Зростання обсягів кредитування купівлі-продажу земельних ділянок сільськогосподарського призначення	Практика в Україні відсутня

*розроблено автором на основі [29; с. 423-441; 37, с. 111-116; 10; с. 693-698]

Важливо відмітити, що в аспекті подальшого розвитку кредитної послуги для банку ПАТ «Укрсиббанк» варто звернути увагу на відкриття ринку землі у 2020 році. Тому, оскільки поки що даний ринок ще не відкрито, то банку доцільно підготуватися до можливості кредитування під операції з придбання земель, права власності на які виникнуть у майбутньому. Даний сегмент ринку є перспективним, оскільки після відкриття ринку землі у 2020 році з'явиться велика кількість бажаючих придбати землю, особливо серед іноземних клієнтів, однак для цих операцій може бути встановлене обмеження щодо набуття прав власності на земельну ділянку одразу після здійснення операцій купівлі-продажу. Нині, враховуючи поточні реалії, для банків такі операції здійснювати неможливо, оскільки не існує чіткої системи страхування фінансових ризиків по таким операціям. Однак, можна скористатися досвідом земельних банків країн ЄС та США, які формують власні підрозділи зі страхування таких ризиків. Наведена пропозиція щодо страхування ПАТ «Укрсиббанком» угод з купівлі-продажу землі, права власності на які чітко не визначені в часі, є перспективною та можливою також з огляду на реформування сектору фінансових послуг та прийняття закону «про спліт».

В цілому, щодо подальшого розвитку спектру банківських продуктів, то важливо також зазначити ряд перспективних можливостей банку в цьому напрямку:

1. Монетизація даних. Інформація виступає головним ресурсом сучасного бізнесу. Банківська аналітична інформація може значно розширити і допомогти як самому банку, так і його клієнтам здо-бувати конкурентні переваги на ринку (південно-африканський банк "NedBank").

2. Соціальна цінність. Одним з яскравих прикладів тенденції соціальної цінності є залучення клієнтів до формування інноваційних напрямів роботи банку, покращення його клієнто-орієнтованості, створення єдиного з клієнтами бачення подальшого розвитку банку. Потреба більш індивідуального підходу до клієнтів, а не пропозиція стандартизованих пакетних рішень дуже актуальна

в іноземних банків, оскільки відповідає сучасним очікуванням клієнтів (наприклад італійський банк "Widiba").

3. Робототехніка. Досягнення робототехніки дозволяє значно скоротити витрати банку, підвищити і пришвидшити сервісне обслуговування клієнтів, адже роботи не втомлюються, не потребують відпустки і заробітної платні і головне їх робота позбавлена емоційної людської складової. В Японії, до прикладу, роботи починають замінити касирів. А UBS AG швейцарська глобальна фінансова компанія уже впровадила аналітичні послуги в режимі реального часу на базі IBM's Watson. Фактично Watson — це комп'ютерна система штучного інтелекту, що відповідає на запитання клієнтів.

4. Банківництво речей. В епоху "Internet of things" цілком логічним постає те, що і банки кро-кують до таких змін. Коли банківські операції масово переходять в онлайн, то усі сфери повсякденного життя також зв'язуються з інтернетом, а отже, з безготівковими розрахунками.

5. Розважальні транзакції. Популярний тренд світових банків намагатися зробити банківські транзакції більш "неформальними" і навіть веселими, а також інтеграції банківських програм з Facebook, Instagram та іншими (наприклад, аплікація Moven при перевищенні банківських лімітів розбиває скло екрану телефону власника).

6. Постійна доступність. Можливість здійснювати банківські транзакції 24 години на добу 7 днів на тиждень уже не інновація, але загальноприйнята послуга банків. Проте банки йдуть далі на зустріч своїм клієнтам, пропонуючу здійснювати зв'язок зі своїми клієнтами через будь-які онлайн медіа такі, як WeChat, Facebook Messenger, Google Hangouts та інші.

7. Інтернет-банкінг. Це не лише банківські онлайн платформи (нині вже існують в Україні – Приват24, Ощад24/7), а це цілі "фінансові екосистеми", які пропонуються клієнтам (наприклад виклик автобанкомату від Idea Bank або банківський мобільний додаток, який керується голосом, для водіїв від СаіхаBank). Особлива увага приділяється мобільним додаткам, оскільки

телефон стає основним інструментом для здійснення більшості банківських та інших розрахункових операцій.

Для формування оптимізаційної моделі управління прибутковістю послуг банку ПАТ «Укрсиббанк» пропонуємо використати основні перспективи розвитку банківського бізнесу в Україні. З цією метою наведемо основні напрямки управління прибутковістю послуг банку на засадах удосконалення бізнес-процесів з організації надання послуг (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Напрямки підвищення прибутковості послуг банку ПАТ
«Укрсиббанк» на засадах удосконалення бізнес-процесів**

<i>Критерії управління</i>	<i>Характеристика критерію та напрямок удосконалення моделі управління прибутковістю послуг банку</i>	<i>Орієнтовний бюджет витрат, млн.грн*</i>
Організація процесів управління	Створення Департаменту мережевого розвитку, який буде відповідати за загальну стратегію у тактику управління розвитком нових банківських продуктів	Вартість функціонування департаменту - 10-15 млн.грн / рік
Зростання частки малого бізнесу та споживчого сегменту у кредитному портфелі банку у регіонах України (в рамках філіалів ПАТ «Укрсиббанк»)	Даний напрямок передбачає орієнтацію стратегії розвитку філіальної мережі у напрямку збільшення співпраці із малим бізнесом (активізація заходів по залученню його депозитів, відкриття рахунків, процесів кредитування оборотного капіталу). Зростання рівня споживчого кредитування	Вартість маркетингових комунікацій - від 2 до 5 млн.грн
Зростання рівня дистанційних каналів банківського обслуговування як інноваційного напрямку розвитку надання банківських послуг	Даний напрямок передбачає можливості скорочення транзакційних витрат по утриманню філіалів банку внаслідок заміни частини їх функцій засобами дистанційного та мобільного онлайн-банкінгу	Можливі інвестиції у АТМ та удосконалення онлайн-банкінгу – від 10 до 20 млн.грн

*розроблено автором на основі [4, с. 144-148; 37, с. 111-116; 10; с. 693-698]

Обґрунтуємо кожен з наведених напрямків оптимізаційної моделі управління прибутковістю послуг ПАТ «Укрсиббанк».

Формування Департаменту мережевого розвитку передбачає можливість вдосконалення організаційної структури управління прибутковістю послуг банку за рахунок таких напрямків:

- удосконалення діючої організаційної структури управління банком (удосконалення функцій управління філіалами банку);
- зміна виду організаційної структури управління з функціональної на маркетинг-орієнтовану (спрямована на зростання економічної ефективності роботи філіалів банку).

Схематично структуру підрозділів Департаменту мережевого розвитку наведено на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Структура підрозділів Департаменту мережевого розвитку ПАТ «Укрсиббанк»

*розроблено автором на основі [4, с. 144-148; 37, с. 111-116; 10, с. 693-698]

Основними напрямками діяльності Управління аналізу філіальної мережі повинні бути:

1. Аналіз діяльності філіалів банків-конкурентів.
2. Контроль за виконанням затвердженого бізнес-плану продажу продуктів у регіонах у розрізі філіалів банку.

Головними напрямками діяльності Управління збутом банківських продуктів для філіалів у регіонах мають бути:

1. Упровадження нових послуг і вдосконалення діючих.
2. Визначення пріоритетного продуктового ряду корпоративного бізнесу (з урахуванням пріоритетних галузей і видів бізнесу в регіоні, визначенням сегментів ринку потенційної та існуючої корпоративної клієнттури).
3. Участь у підготовці внутрішніх нормативних документів банку, що регламентують діяльність з обслуговування клієнтів за філіалами.

Основні напрями діяльності Управління супроводження роботи філіальної мережі банку є наступними: 1. створення клієнторієнтованої концепції продажу продуктів банку в регіонах за філіями; 2. Установлення порядку взаємодії між структурними підрозділами головного офісу та регіональними підрозділами банку стосовно продажу банківських продуктів у регіоні; Доведення рішень уповноважених колегіальних органів банку з питань зміни умов здійснення банківських операцій до відповідного регіонального підрозділу.

Зростання частки малого бізнесу та споживчого сегменту у кредитному портфелі банку у регіонах України (в рамках філіальної мережі ПАТ «Укрсиббанк») передбачає зміну поточної моделі управління збутом банківських продуктів на більш досконалу модель, яка пристосована до кризових умов економіки (рис. 3.7):

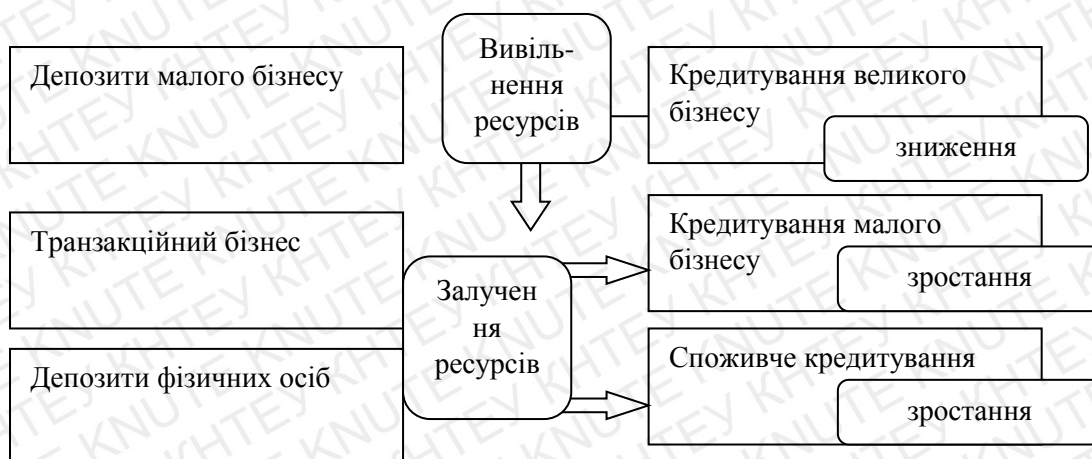


Рис. 3.7. Удосконалена бізнес-модель управління прибутковістю послуг в банку ПАТ «Укрсиббанк»

*складено автором на основі вивчення практики роботи банків [8]

Відповідно до удосконаленої моделі управління прибутковістю послуг банку передбачена стратегія на зниження частки великого бізнесу у кредитному портфелі філіалів банку. Усі великі клієнти мають обслуговуватися переважно в центральних відділеннях, а невеликих клієнтів доцільно обслуговувати у найближчих філіалах. Така модель має скоротити операційні витрати філіальної мережі, що дасть змогу досягти наступних цілей: збільшити процентні та комісійні доходи банку; збільшити притік фінансових ресурсів; збільшити обсяги кредитування у споживчому сегменті та сегменті малого бізнесу, що дасть змогу диверсифікувати банківські ризики і збільшити фінансову стійкість.

Нарощування потенціалу кредитування малого та середнього бізнесу філіальною банком ПАТ «Укрсиббанк» може бути забезпечене за рахунок вивільнення ресурсів банку з таких джерел: скорочення кредитування великого бізнесу; зростання обсягу залучення депозитів фізичних осіб та малого підприємництва; зростання обсягу надходжень від комісійних операцій (підключення нових клієнтів малого бізнесу до банківського обслуговування).

Важливим інноваційним напрямком розвитку оптимізаційної моделі управління банківською мережею ПАТ «Укрсиббанк» є трансформація ІТ-архітектури (рис. 3.8).

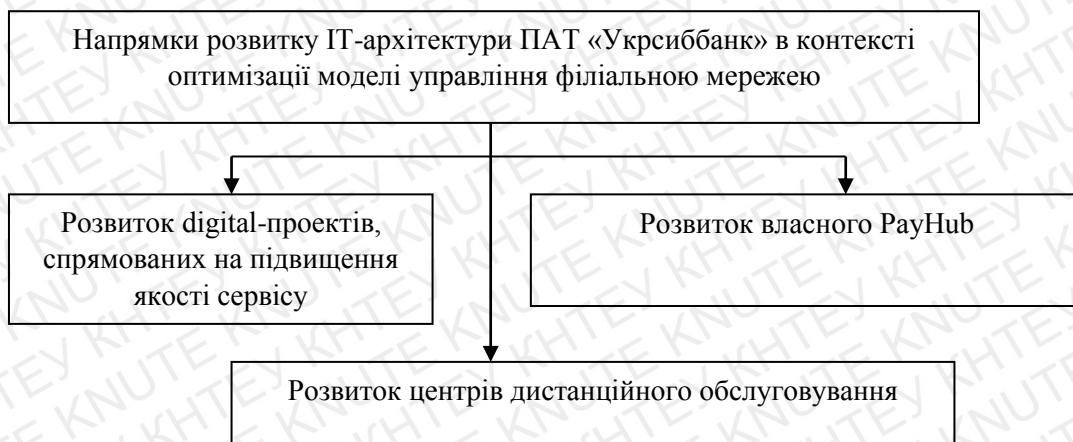


Рис. 3.8. Напрямки розвитку ІТ-архітектури ПАТ «Укрсиббанк» в контексті оптимізації моделі управління прибутковістю послуг

*складено автором на основі вивчення практики роботи банків [10. с. 693-698]

Розвиток digital-проектів, спрямованих на підвищення якості сервісу, забезпечить додатковий притік нових клієнтів, особливо у сегменті малого бізнесу та фізичних осіб. Розвиток дистанційних каналів дасть змогу скоротити витрати філіальної мережі банку. Цими дистанційними каналами можуть скористатись як існуючі клієнти, так і ті, хто не є клієнтами банку. Розвиток ІТ-архітектури також передбачає трансформацію великих інфраструктурних напрямків: серверних систем, платформ віртуалізації інфраструктури та систем зберігання та обробки даних.

Отже, у даному питанні було розглянуто основні шляхи формування підвищення прибутковості послуг банку ПАТ «Укрсиббанк», зокрема, розроблено пропозиції щодо впровадження нових інноваційних банківських продуктів та сервісів, що сприяють зростанню доходів та оптимізації витрат від надання послуг банку. Запропоновано розвивати такі банківські продукти: безкарткові розрахунки через мобільний телефон; кабінет користувача «Онлайн 24/7»; електронна решта (послуга, коли решта в копійках переводиться на рахунок чи поповнює мобільний телефон клієнта); кредитування під купівлю-продаж земельних ділянок. Формування оптимізаційної моделі управління прибутковістю послуг ПАТ «Укрсиббанк» передбачає такі напрямки: організація процесів управління (створення Департаменту мережевого розвитку, який буде відповідати за загальну стратегію у тактику управління філіалами банку); зростання частки малого бізнесу та споживчого сегменту у кредитному портфелі банку у регіонах України в рамках філіальної мережі ПАТ «Укрсиббанк» (даний напрямок передбачає орієнтацію стратегії розвитку філіальної мережі у напрямку збільшення співпраці із малим бізнесом - активізація заходів по залученню його депозитів, відкриття рахунків, зростання рівня споживчого кредитування; зростання рівня дистанційних каналів банківського обслуговування як інноваційного напрямку розвитку банку (передбачає можливість скорочення трансакційних витрат по утриманню філіалів банку внаслідок заміни частини їх функцій засобами дистанційного та мобільного онлайн-банкінгу).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Головною метою управління прибутковістю послуг банку є забезпечення максимізації добробуту засновників банку в поточному та перспективному періодах. Для збільшення ефективності управління прибутковістю послуг банку можна запропонувати заходи із збільшення відсоткових, комісійних та невідсоткових доходів та зменшення рівня витрат банку за рахунок залучення ресурсів, підвищення частки доходних активів у загальних активах банку. Реалізацію стратегічних і тактичних завдань управління прибутковістю необхідно здійснювати через ефективно функціонуючий механізм, який повинен включати такі складові: організаційно-економічну (сукупність організаційних підходів впливу та економічних способів та засобів впливу з метою реалізації механізму управління прибутковістю послуг банку); фінансову (сукупність методів фінансового забезпечення управління прибутковістю послуг банку); мотиваційну (сукупність командно-адміністративних заходів, що стимулюють контроль за формування та розподілом прибутку банку); правову (сукупність норм та правил організації процесу управління фінансовими результатами банку); інформаційну (сукупність інформаційних даних для забезпечення управління прибутковістю банків).

Результати проведеного дослідження прибутковості банківських послуг ПАТ «Укрсиббанк» дозволяють зробити висновки про наявність позитивної тенденції у її зростанні в 2016-2019 (9 міс.) рр. У 2015 році відбулося зростання обсягу прибутку від надання банківських послуг на 262,4%, а прибуток склав 1748,9 млн.грн, у т.ч. прибуток від залучення коштів у вклади та їх використання для видачі кредитів склав 849,5 млн.грн, прибуток від ведення поточних рахунків – 737,5 млн.грн, прибуток від операцій з цінними паперами – 161,8 млн.грн. У 2018 році обсяг прибутку від надання банківських послуг збільшився на 49,9% порівняно з попереднім роком. Прибутковість послуг з залучення депозитів та розміщення їх у кредити становила 96,8% станом на

кінець 2018 року та 92,7% станом на 30.09.2019 р. Прибутковість послуг з відкриття та ведення поточних рахунків становила 59,4% станом на кінець 2018 року та 61,4% станом на 30.09.2019 р.

Система управління прибутковістю послуг банку включає ряд етапів та елементів. Механізм формування політики управління прибутковістю банківських послуг для «УКРСИББАНК» включає ряд етапів: операційна підтримка, оцінка ризиків, забезпечення безпеки, адміністративна підтримка, управління персоналом, ІТ-супровід, тощо. Кожен етап спрямований на виконання мети і завдань, які стоять перед банком. У процесі управління прибутковістю послуг в банку ПАТ «Укрсиббанк» здійснюється комплексна оцінка бізнес-процесів, які характеризують основні етапи формування банківської послуги та її супроводу.

Запропонований підхід управління прибутковістю послуг банку дасть можливість ПАТ «Укрсиббанк» оптимізувати основні процеси з організації обслуговування клієнтів, забезпечити зростання рівня виконання планів з формування необхідного рівня прибутку. Також наведені пропозиції дадуть можливість одержати об'єктивну оцінку діяльності банку в цілому. Використання запропонованих принципів формування та моніторингу виконання локальних бюджетів ключових показників прибутковості послуг на рівні як головного офісу, так і підрозділів банку дасть змогу вчасно виявляти ризики та недоліки управління процесу надання послуг, що підвищить ефективність її роботи.

Було розглянуто основні шляхи формування підвищення прибутковості послуг банку ПАТ «Укрсиббанк», зокрема, розроблено пропозиції щодо впровадження нових інноваційних банківських продуктів та сервісі, що сприяють зростанню доходів та оптимізації витрат від надання послуг банку. Запропоновано розвивати такі банківські продукти: безкарткові розрахунки через мобільний телефон; кабінет користувача «Онлайн 24/7»; електронна решта (послуга, коли решта в копійках переводиться на рахунок чи поповнює мобільний телефон клієнта); кредитування під купівлю-продаж земельних

ділянок. Формування оптимізаційної моделі управління прибутковістю послуг ПАТ «Укрсиббанк» передбачає такі напрямки: організація процесів управління (створення Департаменту мережевого розвитку, який буде відповідати за загальну стратегію у тактику управління філіалами банку); зростання частки малого бізнесу та споживчого сегменту у кредитному портфелі банку у регіонах України в рамках філіальної мережі ПАТ «Укрсиббанк» (даний напрямок передбачає орієнтацію стратегії розвитку філіальної мережі у напрямку збільшення співпраці із малим бізнесом - активізація заходів по залученню його депозитів, відкриття рахунків, зростання рівня споживчого кредитування; зростання рівня дистанційних каналів банківського обслуговування як інноваційного напрямку розвитку банку (передбачає можливості скорочення трансакційних витрат по утриманню філіалів банку внаслідок заміни частини їх функцій засобами дистанційного та мобільного онлайн-банкінгу).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко Л.П. Банківські інновації як необхідність ефективного функціонування банківського ринку / Л.П. Бондаренко, М.П. Політило // Науково-фахове видання з питань економіки журнал “Інвестиції: практика та досвід” Чорноморського державного університету імені Петра Могили. – 2018. – № 3. – С. 5-8.
2. Бондаренко Л.П. Особливості роботи українських банків у соціальних мережах / Л.П. Бондаренко, О.О. Коць // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – Київ. –2017. – №3 (189). – С. 316 – 325.
3. Бондаренко Л.П. Тенденції та перспективи розвитку інтернет-банкінгу в Україні / Л.П. Бондаренко, Р.Д. Бала // Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – 2017. – Том 2. – №23. – С.24-31
4. Борисова С.Є. Шляхи підвищення прибутковості банку / С.Є. Борисова, І.В. Швецова // Науковий вісник ДДМА, 2016. – № 2 (20Е). – С. 144–148.
5. Бригінська Л.Г. Проблеми формування ресурсної бази банків України / Л.Г. Бригінська // Економічні науки. Сер. : облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(1). - С. 29-30.
6. Гірченко Т. Д. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку банків іноземних банківських груп в Україні / Т. Д. Гірченко, О. О. Стороженко, О. П. Шейко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 670-675.
7. Гребенюк О.О. Аналіз ефективності фінансової рентабельності банківських установ / О.О. Гребенюк // Вісник ВНТЕУ, 2016. - №1. - [Електронний ресурс] - режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all.../158>
8. Дворчук Н.Б. Сутність банківських послуг, їх відмінності від операцій та продукту. Технологія розробки нових банківських послуг в банку / Н.Б.

Дворчук // Електронний економічний журнал [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42743.doc.htm

9. Добровольська О.В., та ін. Теоретико-методичні засади управління прибутковістю послуг банку / О.В. Добровольська, М.О. Сабадин // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №23. – С. 111-116

10. Жаворонок А. В. Банківські послуги: аналіз диверсифікації / А. В. Жаворонок // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 693-698.

11. Жмурко Н.В., та ін. Оцінка ресурсного потенціалу комерційних банків України в умовах фінансової кризи / Н.В. Жмурко, З.С.Милян // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2015. - №3. – С. 115-119

12. Заборовець, О. П. Модель фінансової діяльності та управління рентабельністю банку / О. П. Заборовець, М. О. Скрипченко, Т. Є. Шевченко // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2011. – № 8. – С. 470–474.

13. Заславська О. І. Банківські операції [Електронний ресурс] : методичні рекомендації з навчальної дисципліни для студентів напряму підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит», спеціалізації «Банківська справа», «Фінанси» / О. І. Заславська. – ДВНЗ «УжНУ», 2016. – 58 с.

14. Зиновьева Н.М. Банковские инновации на современном этапе развития / Н.М. Зиновьева, Е.В. Юрина // Территория науки. — 2016. — № 3. — С. 76—80.

15. Золотарьова О.В. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх запровадження в Україні / О.В. Золотарьова, А.А. Чекал // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. — 2016. — Вип. 16. — С. 112—115.

16. Карчева Г. Т. Системний аналіз прибутковості діяльності банків України / Г.Т. Карчева // Бізнес Інформ. - 2015. - № 9. - С. 308-313.

17. Кащеева В.Ю. Управління рентабельністю банку на основі факторного аналізу / В.Ю. Кащеева // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2015. - №4. – С. 56-62.
18. Кльоба Л. Г. Ефективний ризик-менеджмент - запорука фінансової безпеки банку / Л. Г. Кльоба // Ефективна економіка. – 2017. – № 6. – С. 62-67.
19. Кльоба Л. Г. Напрями вдосконалення управління банківськими ризиками / Л. Г. Кльоба // Економіка та держава. – 2017. – № 6. – С. 80-85.
20. Коваленко В. В. Достатність капіталу у забезпеченні стабільного розвитку банків України / В. В. Коваленко // Стратегічні пріоритети. – 2017. – № 2 (43) : Серія Економіка. – С. 73-80.
21. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року [Електронний ресурс] : Постанова Правління Національного банку України від 18.06.2015 № 391. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0391500-15>.
22. Косова Т. Д. Банківські операції [Текст] : навчальний пос. / 44 Т. Д. Косова, О. Р. Циганов. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 372 с.
23. Кондратюк О. Главные тренды мобильного банкинга в 2016 году / О. Кондратюк // Банковский менеджмент. – 2016. – № 2. – С. 19-21
24. Корчинська О. А. Банківська послуга: теоретико-методологічні аспекти / О. А. Корчинська, М. Ю. Веселова // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. - 2013. - № 4. - С. 41-45.
25. Кочетигова Т. В. Сутність та класифікація банківського ризику / Т. В. Кочетигова, А. Ю. Алейнік // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 715-718.
26. Лапко О.О. Інноваційні механізми ритейлу в банківському секторі України / О.О. Лапко, А.М. Демченко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. — 2015. — № 2. — С. 65—72.
27. Макаренко Ю.П. Стратегія підвищення прибутковості банку / Ю.П. Макаренко // Економіка та держава, 2017. - №11. – С. 60-65

28. Матвієнко О.С. Шляхи підвищення прибутковості банківської діяльності в Україні / О.С. Матвієнко // Молодий вчений, 2014. – № 6 (1). – С. 169-172
29. Міщенко В.І. Банківська система України: проблеми становлення та розвитку [Текст] // В.І. Міщенко, С.В. Науменкова // Фінанси України. – 2016. – №5. – С. 7-33.
30. Основи банківської справи [Текст] : навчальний посібник / І. Ф. Прокопенко, В. І. Ганін, В. В. Соляр, С. І. Маслов. – : К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 410 с
31. Пантелєєва Н.М. Інтелектуальні технології для розвитку інноваційного потенціалу банківської системи / Н.М. Пантелєєва // Теоретичні та практичні аспекти економіки приватної власності. — 2012. — Вип. 1. — С. 237—242.
32. Піддубна В. Г. Маркетингові банківські інновації: організаційний та фінансовий аспекти / В. Г. Піддубна // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 773-777.
33. Платежи: смотрим назад и идем вперед : Развитие мобильного банкинга // Банковский менеджмент. – 2016. – № 2. – С. 5-7.
34. Приходна К. В. Забезпечення ефективності діяльності банку / К. В. Приходна // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 439-441.
35. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III [Електронний ресурс] - режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
36. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII [Електронний ресурс] - режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19>
37. Прасолова С. П. Банківські операції [Текст] : навчальний посібник та практикум / С. П. Прасолова, О. С. Вовченко. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 568 с.

38. Рахман М.С. Маркетингові інновація як засіб вдосконалення банківських послуг України / М.С. Рахман, Д.В. Мангушев // Вісник Харківського Національного Університету ім. В.Н. Каразіна. Сер. "Економічна". — 2016. — Вип. 90. — С. 51— 63.
39. Рац О. М. Шляхи удосконалення організаційного забезпечення управління економічною безпекою банку / О. М. Рац // Ефективна економіка. — 2017. — № 5.- С. 92-96
40. Рошило В.І. Інновації в банківській сфері / В.І. Рошило // Аналітично-інформаційний журнал "Схід". Економічні науки. — 2016. — №2. — С. 15—20.
41. Сайт ПАТ «Укрсиббанк» [Електронний ресурс] - режим доступу: <https://my.ukrsibbank.com/ua/about-bank/the-supervisory-council-and-the-board/>
42. Тарасевич Н. В. Впровадження міжнародного досвіду банківського кредитування суб'єктів малого бізнесу / Н. В. Тарасевич, А. В. Марковський // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2017. — № 17. — С. 755-758.
43. Фатюха В. Удосконалення методів управління прибутковістю банків / В. Фатюха, О. Подоляк // Економічний аналіз. - 2013. - Т. 12(2). - С. 111-116.
44. Чайковський Я. І. Проблеми та напрямки підвищення ефективності функціонування банківської системи України [Текст] / Я. І. Чайковський // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. — Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. — Том 23. — № 1. — С. 153-160.
45. Шмігельська З.К. Банківські інновації: суть, необхідність і розвиток / З.К. Шмігельська // Вісник НБУ. — 2014. — № 2. — С. 34—41.
46. Шпильовий В. А. Підходи до класифікації банківських послуг / В. А. Шпильовий // Економічна наука, 2016. - №1 . — С. 26-30
47. Шуба М.В. Світові тренди банківських інновацій / М.В. Шуба, А.О. Рудник // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — №12. — 2015. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4638>

48. Groenfeldt T. Banking innovations in the USA / T. Groenfeldt // Banking technology. — 2017. — Available at: <http://www.bankingtech.com/751512/analysisbanking.innovation.in.the.us/>

49. Kearney A.T. Going digital: the banking transformations road map / A.T. Kearney // Thesis work of A.T. Kearney. — 2016. — Available at: <https://www.atkearney.com/documents/10192/5264096/Going+Digital+The+Banking+Transformation+Road+Map.pdf/60705e6494bc44e89417652ab318b233>

50. Skinner C.M. The biggest innovations in retail banking / C.M. Skinner // The Financer. — 2017. — Available at: <https://thefinanser.com/2017/01/biggest-innovations-retail-banking-research.html/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Фінансова звітність ПАТ «Укрсиббанк» за 2014-2019 (9 міс) рр.

Проміжний консолідований звіт про фінансовий стан (Консолідований баланс)
станом на 30 вересня 2019 року
(у тисячах українських гривень)

	Прим.	30 вересня 2019 року	31 грудня 2018 року
АКТИВИ			
Грошові кошти	7	2 008 575	2 332 174
Кошти в Національному банку України та обов'язкові резерви	7	2 605 912	2 458 291
Кошти в інших фінансових установах за амортизованою вартістю	8	14 553 431	12 320 451
Деривативи		32 969	12 402
Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю	9	21 028 630	26 137 962
Цінні папери та інвестиції в асоційовані і дочірні компанії	10	7 412 614	5 463 313
Майно та обладнання		1 198 036	1 199 684
Інвестиційна нерухомість		4	172
Нематеріальні активи		524 357	475 165
Відстрочений податковий актив та аванси з поточного податку на прибуток		733 866	445 469
Інвестиції в асоційовані небанківські фінансові установи, що утримуються з метою продажу	10	-	212 880
Інші фінансові та не фінансові активи		952 397	985 098
УСЬОГО АКТИВІВ		51 050 791	52 043 061
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед іншими фінансовими установами за амортизованою вартістю		5 045	5 927
Деривативи		100	7 387
Кошти клієнтів	11	41 342 293	41 098 991
Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання		679 129	1 094 043
Субординований борг	12	2 677 499	3 066 893
Поточні податкові зобов'язання		42 171	
УСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		44 746 237	45 273 241
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	13	5 069 262	5 069 262
Емісійні різниці	13	811 229	811 229
Резерви переосінки		981	961
Накопичений прибуток / (непокритий збиток)		415 401	881 501
Всього власного капіталу, що належить Групі		6 296 873	6 762 973
Неконтрольована частка		7 661	6 847
УСЬОГО ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		6 304 534	6 769 820
УСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		51 050 791	52 043 061

Затверджено на з'їзді членів правління

Таблиця А.2

9. Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю

	30 вересня 2019 року	31 грудня 2018 року
Юридичні особи		
Іпотечні кредити на купівлю нерухомості	58 863	65 351
Інші іпотечні кредити	1 934 890	3 035 147
Інші строкові кредити	15 182 373	19 657 071
Овердрафти	325 474	228 903
Фізичні особи		
Споживчі кредити	3 767 864	3 046 081
Іпотечні кредити на купівлю нерухомості	2 660 541	3 474 612
Інші іпотечні кредити	9 604	13 469
Інші строкові кредити	6 083	19 470
Овердрафти	57 183	168 002
Всього кредитів та заборгованість клієнтів до знецінення	24 002 875	29 708 106
Мінус: резерв під знецінення кредитів	(2 974 245)	(3 570 144)
Всього кредитів та заборгованості клієнтів за мінусом резервів	21 028 630	26 137 962

Таблиця А.3

**Проміжний консолідований звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід
(Консолідований звіт про фінансові результати) за 9 місяців 2019 року
(у тисячах українських гривень)**

	Прим.	За 9 місяців 2019 року	За 9 місяців 2018 року
Процентні доходи	14	3 997 556	3 226 294
Процентні витрати	14	(764 426)	(454 162)
Комісійні доходи	15	1 707 782	1 576 797
Комісійні витрати	15	(437 123)	(394 482)
Результат від переоцінки іноземної валюти, торгових операцій з іноземною валютою та деривативами		407 565	338 872
Результат від операцій з фінансовими активами по справедливій вартості		28 985	(201)
Результат від іншої діяльності		(59 823)	(41 883)
Доходи/(витрати) за інвестиціями в дочірні/асоційовані компанії		(48 780)	42 333
Чистий дохід від банківської діяльності		4 831 736	4 293 568
Витрати, пов'язані з персоналом		(1 381 022)	(1 186 515)
Адміністративні та інші операційні витрати	16	(773 107)	(653 161)
Амортизація приміщень, вдосконалень орендованого майна, обладнання та нематеріальних активів		(254 771)	(189 882)
Сукупний операційний дохід		2 422 836	2 264 010
Резерв під кредитні збитки	9	(172 518)	(2 327)
Чистий операційний дохід		2 250 318	2 261 683
Чистий дохід від необоротних активів		20 542	27 969
Прибуток до оподаткування		2 270 860	2 289 652
Витрати на податок на прибуток		(208 763)	(348 095)
Чистий прибуток за звітний період		2 062 097	1 941 557

Таблиця А.4

14. Процентні доходи та витрати

	За 9 місяців 2019 року	За 9 місяців 2018 року
Процентні доходи:		
<i>Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю</i>		
Кредити, надані юридичним особам	2 078 363	1 737 406
Кредити, надані фізичним особам	1 107 816	921 521
Всього процентних доходів за кредитами та заборгованістю клієнтів за амортизованою вартістю	3 186 179	2 658 927
<i>Кошти в інших фінансових установах за амортизованою вартістю</i>		
Строкові кредити	173 421	149 728
Поточні рахунки та рахунки «овернайт»	24 114	17 218
Всього процентних доходів за коштами в інших фінансових установах за амортизованою вартістю	197 535	166 946
Цінні папери та інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	613 842	400 421
Всього процентних доходів	3 997 556	3 226 294
Процентні витрати:		
<i>Кошти клієнтів</i>		
Строкові депозити	(359 283)	(165 428)
Поточні рахунки	(372 483)	(252 921)
Всього процентних витрат за коштами клієнтів	(731 766)	(418 349)
Субординований борг	(32 529)	(33 536)
Заборгованість перед іншими фінансовими установами за амортизованою вартістю	(131)	(2 277)
Всього процентних витрат	(764 426)	(454 162)
Чистий процентний дохід	3 233 130	2 772 132

Таблиця А.5

15. Комісійні доходи та витрати

	За 9 місяців 2019 року	За 9 місяців 2018 року
Комісійні доходи		
Пластикові картки, казначейські та розрахунково-касові операції	1 446 128	1 326 724
Комісійні за валютними операціями	176 292	178 283
Комісійні по гарантійним зобов'язанням	20 021	14 510
Комісійні за агентські послуги	20 728	19 051
Комісійні за операціями з цінними паперами	7 516	8 358
Інші доходи за виплатами та комісійними	37 097	29 871
Всього комісійних доходів	1 707 782	1 576 797
Комісійні витрати		
Комісійні за розрахунково-касове обслуговування	(380 161)	(339 627)
Пластикові картки та казначейські операції	(50 164)	(49 254)
Комісійні витрати на кредитне обслуговування та гарантії	(6 798)	(5 601)
Всього комісійних витрат	(437 123)	(394 482)
Чистий комісійних дохід	1 270 659	1 182 315

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)

Комбінований звіт про фінансовий стан (Комбінований баланс)
станом на 31 грудня 2018 року
(у тисячах українських гривень)

	Прим.	31 грудня 2018 року	31 грудня 2017 року
Активи			
Грошові кошти	7	2 332 174	1 951 918
Кошти в Національному банку України та обов'язкові резерви	7	2 458 291	2 224 482
Кошти в інших фінансових установах за амортизованою вартістю	8	12 363 134	13 277 358
Деривативи	27	12 402	2 601
Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю	9	26 138 396	22 223 062
Цінні папери та інвестиції в асоційовані компанії	10	5 464 786	3 548 931
Майно та обладнання	11	1 211 698	1 100 680
Інвестиційна нерухомість		172	16 654
Нематеріальні активи	11	476 111	258 238
Відстрочений податковий актив та аванси з поточного податку на прибуток	22	446 525	746 105
Інвестиції в асоційовані небанківські фінансові установи, що утримуються з метою продажу	12	164 101	-
Інші фінансові та нефінансові активи	13	1 020 668	829 750
Усього активів		52 088 458	46 179 779


Таблиця А.6

Зобов'язання			
Заборгованість перед іншими фінансовими установами за амортизованою вартістю		5 927	67 098
Деривативи	27	7 387	7 196
Кошти клієнтів	14	41 060 564	36 369 538
Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання	15	1 157 934	999 474
Субординований борг	16	3 066 893	3 108 868
Усього зобов'язань		45 298 705	40 552 174
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	17	5 081 998	5 081 998
Емісійні різниці	17	850 198	850 198
Резерви переоцінки		3 972	3 321
Накопичений прибуток / (непокритий збиток)		853 554	(307 943)
Всього власного капіталу, що належить Банківській групі		6 789 722	5 627 574
Неконтрольована частка		31	31
Усього власного капіталу		6 789 753	5 627 605
Усього зобов'язань та власного капіталу		52 088 458	46 179 779

Затверджено до випуску та підписано:


Ф. Дюмель
 Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»




О.О. Сівкович
 В.о. головного бухгалтера –
 Начальника Управління фінансового та
 податкового обліку Департаменту Фінансів
 АТ «УКРСИББАНК»

31 травня 2019 року

Таблиця А.7


**Комбінований звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід
(Комбінований звіт про фінансові результати) за 2018 рік
(у тисячах українських гривень)**

	Прим.	За 12 місяців 2018 року	За 12 місяців 2017 року
Процентні доходи	19	4 575 078	3 239 146
Процентні витрати	19	(701 674)	(611 783)
Комісійні доходи	20	2 139 549	1 971 450
Комісійні витрати	20	(538 577)	(454 781)
Результат від переоцінки іноземної валюти, торгових операцій з іноземною валютою та деривативами	27	485 023	506 399
Результат від операцій з фінансовими активами на продаж		-	7 686
Результат від іншої діяльності		60 221	(3 773)
Знецінення активів, що утримуються для продажу		(84 294)	-
Чистий дохід від банківської діяльності		5 935 326	4 654 344
Витрати, пов'язані з персоналом		(1 625 188)	(1 346 225)
Адміністративні та інші операційні витрати	21	(1 003 543)	(895 669)
Амортизація приміщень, вдосконалень орендованого майна, обладнання та нематеріальних активів		(283 688)	(212 774)
Сукупний операційний дохід		3 022 907	2 199 676
Резерв під кредитні збитки	24,9	121 160	(382 677)
Чистий операційний дохід		3 144 067	1 816 999
Чистий дохід від необоротних активів		35 462	339 035
Прибуток до оподаткування		3 179 529	2 156 034
Витрати з податку на прибуток	22	(512 006)	(337 523)
Чистий прибуток за звітний період		2 667 523	1 818 511
<i>Інший сукупний дохід, що підлягає перекласифікації в склад прибутку чи збитку в наступних періодах:</i>			
- Переоцінка цінних паперів		651	613
Усього сукупного доходу за звітний період		2 668 174	1 819 124
Прибуток, що належить:			
Власникам Банківської групи Неконтрольованій частці		2 667 523	1 818 511
Прибуток за рік		2 667 523	1 818 511
Усього сукупного прибутку, що належить:			
Власникам Банківської групи Неконтрольованій частці		2 668 174	1 819 124
Усього сукупного прибутку за рік		2 668 174	1 819 124
Чистий прибуток на одну просту акцію (гривень на одну акцію)	18	2.82	1.92
Чистий прибуток на одну привілейовану акцію (гривень на одну акцію)	18	85.23	58.10

Затверджено до випуску та підписано:


Ф. Дюмель
Голова Правління АТ «УКРСИББАНК»




О.О. Сівкович
В.о. Головного бухгалтера –
Начальника Управління фінансового та податкового обліку Департаменту Фінансів АТ «УКРСИББАНК»

31 травня 2019 року

Таблиця А.8

9. Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю

	31 грудня 2018 року	31 грудня 2017 року
Кредити та заборгованість юридичних осіб	22 986 471	20 225 343
Кредити та заборгованість фізичних осіб, фізичних осіб-підприємців, малих та середніх підприємств	6 721 635	8 343 414
Всього кредитів та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю до знецінення	29 708 106	28 568 757
Мінус: резерв під кредитні збитки	(3 570 144)	(6 347 353)
Всього кредитів за амортизованою вартістю та заборгованості клієнтів за амортизованою вартістю за мінусом резервів під кредитні збитки	26 137 962	22 221 404

Примітки до консолідованої фінансової звітності
за 2018 рік
(у тисячах українських гривень)

19. Процентні доходи та витрати

	За 12 місяців 2018 року	За 12 місяців 2017 року
Процентні доходи:		
Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю		
Кредити, надані суб'єктам господарювання	2 545 651	1 713 311
Кредити, надані фізичним особам	1 271 321	1 091 613
Всього процентних доходів за кредитами та заборгованістю клієнтів за амортизованою вартістю	3 816 972	2 804 924
Кошти в інших фінансових установах за амортизованою вартістю		
Строкові кредити	211 666	95 291
Поточні рахунки та рахунки «овернайт»	25 154	10 033
Всього процентних доходів за коштами в інших фінансових установах за амортизованою вартістю	236 820	105 324
Цінні папери та інвестиції в асоційовані дочірні компанії	531 948	350 653
Всього процентних доходів	4 585 740	3 260 901
Процентні витрати:		
Кошти клієнтів		
Строкові депозити	(285 268)	(251 453)
Поточні рахунки	(372 657)	(314 413)
Всього процентних витрат за коштами клієнтів	(657 925)	(565 866)
Субординований борг	(45 270)	(45 656)
Заборгованість перед іншими фінансовими установами за амортизованою вартістю	(2 277)	(2 497)
Всього процентних витрат	(705 472)	(614 019)
Чистий процентний дохід	3 880 268	2 646 882

Таблиця А.8

20. Комісійні доходи та витрати

	За 12 місяців 2018 року	За 12 місяців 2017 року
Комісійні доходи		
Пластикові картки, казначейські та розрахунково-касові операції	1 803 663	1 617 353
Комісійні за валютними операціями	245 470	229 107
Комісійні по гарантійним зобов'язанням	22 231	32 447
Комісійні за агентські послуги	24 854	18 732
Комісійні за операціями з цінними паперами	10 437	8 176
Інші доходи за виплатами та комісійними	41 343	68 515
Всього комісійних доходів	2 147 998	1 974 330
Комісійні витрати		
Комісійні за розрахунково-касове обслуговування	(445 510)	(372 632)
Пластикові картки та казначейські операції	(71 825)	(59 385)
Комісійні витрати на кредитне обслуговування та гарантії	(6 527)	(5 854)
Всього комісійних витрат	(523 862)	(437 871)
Чистий комісійних дохід	1 624 136	1 536 459

Інформацію про доходи та витрати за виплатами та комісійними по операціях з пов'язаними сторонами наведено в Примітці 29.

Таблиця А.9

**Консолідований звіт про фінансовий стан (Баланс)
на кінець дня 31.12.2017р.**

У тисячах українських гривень	Прим.	31 грудня 2017 р.	31 грудня 2016 р.
Активи			
Грошові кошти	7	1 951 918	1 943 461
Кошти в Національному банку України		2 224 482	2 064 415
Кошти в інших фінансових установах	8	13 277 358	13 898 669
Деривативи	27	2 601	972
Кредити та заборгованість клієнтів	9	22 223 062	20 680 373
Цінні папери в портфелі банку на продаж та інвестиції в асоційовані і дочірні компанії	10	3 548 931	3 765 050
Майно та обладнання	11	1 100 680	1 049 783
Інвестиційна нерухомість		16 654	32 379
Нематеріальні активи		258 238	231 389
Відстрочений податковий актив та аванси з поточного податку на прибуток		746 105	1 082 665
Інші фінансові та не фінансові активи	12	829 750	580 479
Активи на продаж		-	-
Усього активів		46 179 779	45 329 635
Зобов'язання			
Заборгованість перед іншими фінансовими установами	13	67 098	318 728
Деривативи	27	7 196	60 527
Кошти клієнтів	14	36 174 618	36 341 133
Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання	15	1 194 394	968 997
Субординований борг	16	3 108 868	3 830 585
Відстрочені податкові зобов'язання		-	39
Усього зобов'язань		40 552 174	41 520 009
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	17	5 081 998	5 081 998
Емісійні різниці		850 198	850 198
Резерви переоцінки		3 321	2 708
Накопичений прибуток / (непокритий збиток)		(307 943)	(2 125 309)
Неконтрольована частка		31	31
Усього власного капіталу		5 627 605	3 809 626
Усього зобов'язань та власного капіталу		46 179 779	45 329 635

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління АТ «УкрСиббанк»

В.о. Головного бухгалтера –
Заступник начальника Управління фінансового та податкового
обліку Департаменту Фінансів АТ «УкрСиббанк»

25 травня 2018 р.
Виконавець:
Т.Ю. Чмерук
тел. (044) 537 4923



С.С.Бабій

Таблиця А.10

**Консолідований звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід
(Консолідований звіт про фінансові результати) банківської групи за 2017 рік**

У тисячах українських гривень	Прим.	За 12 місяців 2017 р.	За 12 місяців 2016 р.
Процентні доходи	18	3 239 146	4 005 814
Процентні витрати	18	(611 783)	(1 250 592)
Комісійні доходи	19	1 971 450	1 616 041
Комісійні витрати	19	(454 781)	(326 468)
Результат від переоцінки іноземної валюти, торгових операцій з іноземною валютою та деривативами		506 399	507 644
Результат від операцій з фінансовими активами банку на продаж		7 686	13 423
Доходи/(витрати) від іншої діяльності		(3 773)	60 514
Доходи/(витрати) від інвестицій в дочірні та асоційовані компанії		-	-
Чистий дохід від банківської діяльності		4 654 344	4 626 376
Витрати, пов'язані з персоналом		(1 346 225)	(1 082 062)
Адміністративні та інші операційні витрати	20	(895 669)	(760 385)
Амортизація приміщень, вдосконалень орендованого майна, обладнання та нематеріальних активів		(212 774)	(185 579)
Сукупний операційний дохід / (збиток)		2 199 676	2 598 350
Резерв на знецінення кредитів, цінних паперів у портфелі банку на продаж, забор'язань пров'язаних з кредитуванням та інших		(382 677)	(3 599 467)
Чистий операційний дохід / (збиток)		1 816 999	(1 001 117)
Чистий дохід від необоротних активів		339 035	25 421
Дохід/збиток від активів, що утримуються на продаж		-	-
Прибуток/(збиток) до оподаткування		2 156 034	(975 696)
Витрати на податок на прибуток	21	(337 523)	(58 499)
Чистий прибуток/(збиток) за звітний період		1 818 511	(1 034 195)
<i>Інший сукупний дохід після оподаткування за звітний період:</i>		613	1 356
Інвестиції в портфелі банку на продаж:			
- Переоцінка цінних паперів у портфелі банку на продаж		613	1 356
- Дохід за вирахуванням витрат на вибуття та знецінення		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		-	-
Усього сукупного доходу за звітний період		1 819 124	(1 032 839)
Прибуток/ (збиток), що належить:			
Власникам банку		1 818 511	(1 034 195)
Неконтрольованій частці		-	-
Прибуток/ (збиток) за рік		1 818 511	(1 034 195)
Усього сукупних прибутків/ (збитків), що належать:			
Власникам банку		1 819 124	(1 032 839)
Неконтрольованій частці		-	-

Таблиця А.11

18. Процентні доходи та витрати

У тисячах українських гривень

	2017	2016
Процентні доходи:		
Кредити та заборгованість клієнтів		
Інші строкові кредити	1 536 587	1 863 924
Іпотечні кредити на купівлю нерухомості	361 932	570 292
Інші іпотечні кредити	143 820	337 558
Споживчі кредити	656 812	487 098
Овердрафти	80 975	64 450
Всього кредитів та заборгованість клієнтів	2 780 126	3 323 322
Кредити та заборгованість кредитних установ		
Угоди РЕПО	-	-
Строкові кредити	98 343	20 317
Поточні рахунки та рахунки «овернайт»	10 024	4 166
Всього кредитів та заборгованість кредитних установ	108 367	24 483
Боргові цінні папери в портфелі банку на продаж	350 653	658 010
Всього процентних доходів	3 239 146	4 005 814
Процентні витрати:		
Кошти клієнтів		
Строкові депозити	(249 413)	(768 771)
Поточні рахунки	(314 217)	(345 666)
Всього коштів клієнтів	(563 630)	(1 114 437)
Субординований борг	(45 656)	(134 493)
Боргові цінні папери, випущені на внутрішньому ринку	-	-
Заборгованість перед кредитними установами		
Позиксові кошти	(2 497)	(1 612)
Кореспондентські рахунки	-	(50)
Всього заборгованість перед кредитними установами	(2 497)	(1 662)
Всього процентних витрат	(611 783)	(1 250 592)
Чистий процентний дохід	2 627 363	2 755 222

Усього сукупних прибутків(збитків) за рік

1 819 124

(1 032 839)

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління АТ «УкрСиббанк»

В.о. Головного бухгалтера –
Заступник начальника Управління фінансового та податкового
обліку Департаменту Фінансів АТ «УкрСиббанк»

Ф. Дюмель

С.Є.Бабій

25 травня 2018 р.

Виконавець:

Т.Ю. Чмерук

тел. (044) 537 4923



Таблиця А.12

19. Комісійні доходи та витрати

У тисячах українських гривень	2017	2016
Комісійні доходи		
Пластикові картки, казначейські та розрахунково-касові операції	1 617 247	1 286 397
Комісійні за валютними операціями	229 096	213 954
Комісійні по гарантійним зобов'язанням	32 447	40 820
Комісійні за агентські послуги	13 122	14 029
Комісійні за операціями з цінними паперами	8 176	2 617
Інші доходи за виплатами та комісійними	71 362	58 224
Всього комісійних доходів	1 971 450	1 616 041
Комісійні витрати		
Комісійні за розрахунково-касове обслуговування	(389 747)	(282 378)
Комісійні витрати на кредитне обслуговування та гарантії	(5 854)	(10 333)
Платстикові картки та казначейські операції	(59 180)	(33 757)
Всього комісійних витрат	(454 781)	(326 468)
Чистий комісійних дохід	1 516 669	1 289 573

Таблиця А.13

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)
Консолідований звіт про фінансовий стан (Консолідований баланс)
на кінець дня 31.12.2016р.

У тисячах українських гривень	Прим.	31 грудня 2016 р.	31 грудня 2015 р.
Активи			
Грошові кошти та Кошти в Національному банку України	7	4 007 876	1 969 573
Кошти в інших фінансових установах	8	13 869 761	10 724 148
Деривативи	27	972	433
Кредити та заборгованість клієнтів	9	20 678 612	20 958 975
Цінні папери в портфелі банку на продаж та інвестиції в асоційовані і дочірні компанії	10	3 847 718	6 914 124
Майно та обладнання	11	1 036 945	990 038
Інвестиційна нерухомість		32 379	36 697
Нематеріальні активи		230 150	177 589
Відстрочений податковий актив та аванси з поточного податку на прибуток		1 081 320	1 136 851
Інші фінансові та не фінансові активи	12	558 720	453 416
Активи на продаж		-	9 319
Усього активів		45 344 453	43 371 163
Зобов'язання			
Заборгованість перед іншими фінансовими установами	13	318 728	277 565
Деривативи	27	60 527	4 820
Кошти клієнтів	14	36 378 530	33 259 982
Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання	15	928 468	675 410
Субординований борг	16	3 830 585	7 624 701
Відстрочені податкові зобов'язання		1 800	1 466
Усього зобов'язань		41 518 638	41 843 944
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	17	5 069 262	1 774 333
Емісійні різниці		811 229	811 260
Резерви переоцінки		(2 804)	(137)
Накопичений прибуток / (непокритий збиток)		(2 057 662)	(1 062 893)
Неконтрольована частка		5 790	4 656
Усього власного капіталу		3 825 815	1 527 219
Усього зобов'язань та власного капіталу		45 344 453	43 371 163

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління АТ «УкрСиббанк»

Головний бухгалтер –
начальник Управління фінансового та податкового
обліку Департаменту Фінансів АТ «УкрСиббанк»

(Signature of F. Dumel)

(Signature of O.Yu. Brodskiy)

Ф. Дюмель

О.Ю.Бродський

* 06 березня 2017 р.

Виконавець:
Карацуба Л.Д.
тел.738-80-20; 732-54-32

Таблиця А.14

9. Кредити та заборгованість клієнтів

У тисячах українських гривень	31 грудня 2016 р.	31 грудня 2015 р.
Іпотечні кредити на купівлю нерухомості	6 820 353	8 038 052
Інші іпотечні кредити	2 319 392	3 657 456
Споживчі кредити	1 309 153	951 207
Овердрафти	230 592	172 471
Інші строкові кредити	16 791 593	11 929 579
Всього кредитів та заборгованість клієнтів до знецінення	27 471 083	24 748 765
Мінус: резерв під знецінення кредитів	(6 792 471)	(3 789 790)
Всього кредитів та заборгованість клієнтів за мінусом резервів	20 678 612	20 958 975

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)
Консолідований звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід
(Консолідований звіт про фінансові результати) за 2016 рік

У тисячах українських гривень	Прим.	За 12 місяців 2016 р.	За 12 місяців 2015 р.
Процентні доходи	18	4 035 257	4 127 353
Процентні витрати	18	(1 253 846)	(1 696 435)
Комісійні доходи	19	1 619 704	1 841 267
Комісійні витрати	19	(304 945)	(232 570)
Результат від переоцінки іноземної валюти, торгових операцій з іноземною валютою та деривативами		505 795	183 271
Результат від операцій з фінансовими активами банку на продаж		7 344	(1 939)
Доходи/(витрати) від іншої діяльності		(7 744)	(8 857)
Доходи/(витрати) від іноземних дочірніх та асоційованих компаній		32 928	44 973
Чистий дохід від банківської діяльності		4 634 493	4 257 063
Витрати, пов'язані з персоналом		(1 070 478)	(1 046 977)
Адміністративні та інші операційні витрати	20	(750 761)	(646 701)
Амортизація приміщень, вдосконалень орендованого майна, обладнання та нематеріальних активів		(183 176)	(203 627)
Сукупний операційний дохід / (збиток)		2 630 078	2 359 758
Резерв на знецінення кредитів, цінних паперів у портфелі банку на продаж, забор'язань пов'язаних з кредитуванням та інших		(3 599 499)	(2 438 090)
Чистий операційний збиток		(969 421)	(78 332)
Чистий дохід від необоротних активів		35 487	65 751
Дохід/збиток від активів, що утримуються на продаж		-	-
Збиток до оподаткування		(933 934)	(12 581)
Витрати на податок на прибуток	21	(57 457)	(13 588)

Таблиця А.15

Чистий прибуток/(збиток) за звітний період	(991 391)	(26 169)
<i>Інший сукупний дохід після оподаткування за звітний період:</i>	(4 897)	2 731
Інвестиції в портфелі банку на продаж:		
- Переоцінка цінних паперів у портфелі банку на продаж	(4 897)	2 731
- Дохід за вирахуванням витрат на вибуття та знецінення	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншими сукупними доходами	-	-
Усього сукупного доходу за звітний період	(996 288)	(23 438)
Прибуток/ (збиток), що належить:		
Власникам банку	(994 755)	(25 301)
Неконтрольованій частці	3 364	(868)
Прибуток/ (збиток) за рік	(991 391)	(26 169)
Усього сукупних прибутків/ (збитків), що належать:		
Власникам банку	(997 422)	(23 877)
Неконтрольованій частці	1 134	439
Усього сукупних прибутків/(збитків) за рік	(996 288)	(23 438)

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління АТ "УкрСиббанк"

Головний бухгалтер –
начальник Управління фінансового та податкового
обліку Департаменту Фінансів АТ "УкрСиббанк"

(Handwritten signature of F. Dyumel)

(Handwritten signature of O.Yu. Brodskiy)

Ф. Дюмель

О.Ю.Бродський

* 06 березня 2017 р.

Виконавець:

Карацоба П.Д.

тел 738-80-20; 732-54-32

Таблиця А.16

18. Процентні доходи та витрати

У тисячах українських гривень	2016	2015
Процентні доходи:		
<i>Кредити та заборгованість клієнтів</i>		
Інші строкові кредити	1 863 924	1 674 808
Іпотечні кредити на купівлю нерухомості	570 292	594 558
Інші іпотечні кредити	337 558	552 649
Споживчі кредити	519 241	444 053
Овердрафти	64 450	51 449
Всього кредитів та заборгованість клієнтів	3 355 465	3 317 517
<i>Кредити та заборгованість кредитних установ</i>		
Угоди РЕПО	-	8 693
Строкові кредити	16 364	5 471
Поточні рахунки та рахунки «овернайт»	4 166	9 351
Всього кредитів та заборгованість кредитних установ	20 530	23 515
<i>Боргові цінні папери в портфелі банку на продаж</i>	659 262	786 321
Всього процентних доходів	4 035 257	4 127 353
Процентні витрати:		
<i>Кошти клієнтів</i>		
Строкові депозити	(771 866)	(807 399)
Поточні рахунки	(345 825)	(239 801)
Всього коштів клієнтів	(1 117 691)	(1 047 200)
<i>Субординований борг</i>	(134 493)	(638 875)
<i>Боргові цінні папери, випущені на внутрішньому ринку</i>	-	(52)
<i>Заборгованість перед кредитними установами</i>		
Позикові кошти	(1 612)	(10 304)
Кореспондентські рахунки	(50)	(4)
Всього заборгованість перед кредитними установами	(1 662)	(10 308)
Всього процентних витрат	(1 253 846)	(1 696 435)
Чистий процентний дохід	2 781 411	2 430 918

Таблиця А.17

19. Комісійні доходи та витрати

У тисячах українських гривень	2016	2015
Комісійні доходи		
Пластикові картки, казначейські та розрахунково-касові операції	1 286 524	1 498 778
Комісійні за валютними операціями	213 958	203 378
Комісійні по гарантійним зобов'язанням	40 820	34 176
Комісійні за агентські послуги	18 925	21 715
Комісійні за операціями з цінними паперами	2 617	-
Інші доходи за виплатами та комісійними	56 860	83 220
Всього комісійних доходів	1 619 704	1 841 267
Комісійні витрати		
Комісійні за розрахунково-касове обслуговування	(260 855)	(169 800)
Комісійні витрати на кредитне обслуговування та гарантії	(10 333)	(13 464)
Платіжні картки та казначейські операції	(33 757)	(49 306)
Всього комісійних витрат	(304 945)	(232 570)
Чистий комісійних дохід	1 314 759	1 608 697

Таблиця А.18

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)
Консолідований звіт про фінансовий стан (Консолідований баланс)
на кінець дня 31.12.2015р.

У тисячах українських гривень

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	7	12 457 466	8 070 762
Кошти в інших банках	8	236 255	61 699
Кредити та заборгованість клієнтів	9	20 958 975	14 898 785
Цінні папери в портфелі банку на продаж	10	6 619 257	2 477 645
Інвестиції, обліковані за методом участі в капіталі	11	294 867	249 894
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		8 235	826
Відстрочений податковий актив	24	1 127 305	1 127 274
Осередні засоби та нематеріальні активи	12	1 167 627	1 084 916
Інші фінансові та не фінансові активи	13	501 176	357 299
Усього активів		43 371 163	26 329 100
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Заборгованість перед іншими банками	14	266 680	333 644
Кошти клієнтів	15	33 259 982	18 782 068
Власні боргові цінні папери, випущені на внутрішньому ринку	16	-	2 280
Інші залучені кошти	17	10 905	14 406
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		1 466	1 326
Відстрочені податкові зобов'язання		-	344
Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання	18	680 230	641 086
Субординований борг	19	7 624 701	5 003 069
Усього зобов'язань		41 843 944	24 778 443
Статутний капітал	20	1 774 333	1 774 333
Емісійні різниці		811 260	811 260
Накопичений прибуток (збиток)		(1 052 893)	(1 037 592)
Резерви переоцінки	10	(137)	(1 561)
Неконтрольована частка		4 658	4 217
Усього власного капіталу		1 527 219	1 550 657
Усього зобов'язань та власного капіталу		43 371 163	26 329 100

Затверджено до випуску та підписано

Голова Правління АТ «УкрСиббанк»

Ф. Ломач

Таблиця А.19

9. Кредити та заборгованість клієнтів

У тисячах українських гривень	31 грудня 2015 р.	31 грудня 2014 р.
Інші строкові кредити	16 292 033	9 616 608
Іпотечні кредити	8 123 948	6 923 402
Кредити для придбання автомобілів	160 314	345 477
Овердрафти	172 470	148 249
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом	-	3 564
Всього кредитів та заборгованість клієнтів до знецінення	24 748 765	17 037 300
Мінус: резерв під знецінення кредитів	(3 789 790)	(2 138 515)
Всього кредитів та заборгованості клієнтів за мінусом резервів	20 958 975	14 898 785

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (код 09807750)
Консолідований звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід
(Консолідований звіт про фінансові результати) за 2015 рік

У тисячах українських гривень

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
Процентні доходи	21	4 127 354	2 431 557
Процентні витрати	21	(1 696 435)	(1 051 443)
Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)		2 430 919	1 380 114
Відрахування до резерву під знецінення кредитів та коштів в інших банках	8,9	(2 408 871)	(1 451 550)
Чиста процентна маржа після вирахування резервів під знецінення кредитів та коштів в інших банках		22 048	(71 436)
Комісійні доходи	22	1 760 361	912 530
Комісійні витрати	22	(232 570)	(158 587)
Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж	10	(1 820)	7 034
Знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж		-	2 386
Результат від торгових операцій з іноземною валютою		(93 950)	513 639
Результат від переоцінки іноземної валюти		451 265	(253 056)
Відрахування до резервів за зобов'язаннями	29	21 495	(17 983)
Похідні фінансові інструменти	30	(174 044)	20 652
Інші операційні доходи		139 131	104 974
Адміністративні та інші операційні витрати	23	(1 949 470)	(2 001 706)
Частка в прибутку(збитку) асоційованих компаній	11	44 973	100
Прибуток(збиток) до оподаткування		(12 581)	(941 453)
Витрати на податок на прибуток	24	(13 588)	(144 519)
Прибуток(збиток) за рік		(26 169)	(1 085 972)
Інший сукупний дохід після оподаткування за рік		2 731	(2 874)
Переоцінка цінних паперів у портфелі банку на продаж	10	2 731	(2 844)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	25	-	(30)
Усього сукупного доходу за рік		(23 438)	(1 088 846)
Прибуток(збиток), що належить:			
власникам банку		(25 301)	(1 087 941)
неконтрольованій частці		(868)	1 969
Прибуток(збиток) за рік		(26 169)	(1 085 972)
Усього сукупних прибутків(збитків), що належать:			
власникам банку		(23 877)	(1 089 333)
неконтрольованій частці		439	487
Усього сукупних прибутків(збитків) за рік		(23 438)	(1 088 846)
Скоригований чистий прибуток(збиток) на просту акцію (у гривнях на акцію)	25	(0,0001)	(0,0035)
Скоригований чистий прибуток(збиток) на привілейовану акцію (у гривнях на акцію)	25	(0,0008)	(0,0347)

Затверджено до випуску та підписано



Таблиця А.21

21. Процентні доходи та витрати

У тисячах українських гривень	2015 рік	2014 рік
Процентні доходи		
Кредити і заборгованість фізичних осіб, не знецінені	1 100 445	1 002 010
Кредити і заборгованість юридичних осіб, не знецінені	2 027 904	966 842
Процентні доходи від знецінених фінансових активів	189 168	304 936
Боргові цінні папери в портфелі банку на продаж	786 322	133 947
Кошти в інших банках	23 515	22 516
Дебіторська заборгованість за фінансовим лізингом		1 305
Всього процентних доходів	4 127 354	2 431 557
Процентні витрати		
Строкові кошти фізичних осіб	(252 917)	(296 878)
Заборгованість перед іншими банками	(10 308)	(5 937)
Субординований борг	(638 875)	(361 853)
Поточні рахунки	(239 801)	(154 511)
Строкові кошти юридичних осіб	(553 043)	(182 069)
Фінансова оренда	-	-
Заборгованість перед Національним банком України	-	(1 073)
Інші залучені кошти	(1 439)	(1 803)
Власні боргові цінні папери, випущені на внутрішньому ринку	(52)	(8 250)
Збиток від реструктуризації кредитів	-	(19 068)
Всього процентних витрат	(1 696 435)	(1 051 443)
Чистий процентний дохід	2 430 919	1 380 114

22. Комісійні доходи та витрати

У тисячах українських гривень	2015 рік	2014 рік
Комісійні доходи		
Комісійні доходи за фінансовими інструментами, що не обліковуються за справедливою вартістю, зміни якої відносяться на фінансовий результат:		
- Розрахунково-касове обслуговування	1 448 965	732 036
- Комісійні за валютними операціями	203 378	102 654
- Операції торгового фінансування	6 710	7 631
- Комісійні за агентськими послугами	21 715	25 210
- Комісійні за операціями з цінними паперами	25 498	8 201
- Інші комісійні доходи	54 095	36 798
Всього комісійних доходів	1 760 361	912 530
Комісійні витрати		
Комісійні витрати за фінансовими інструментами, що не обліковуються за справедливою вартістю, зміни якої відносяться на фінансовий результат:		
- Комісійні за розрахунково-касове обслуговування	(144 664)	(106 246)
- Комісійні витрати на кредитне обслуговування	(49 305)	(34 959)
- Комісійні витрати за позабалансовими операціями	(13 464)	(3 922)
- Інші комісійні витрати	(25 137)	(13 460)
Всього комісійних витрат	(232 570)	(158 587)
Чистий комісійний дохід	1 527 791	753 943

Додаток Б

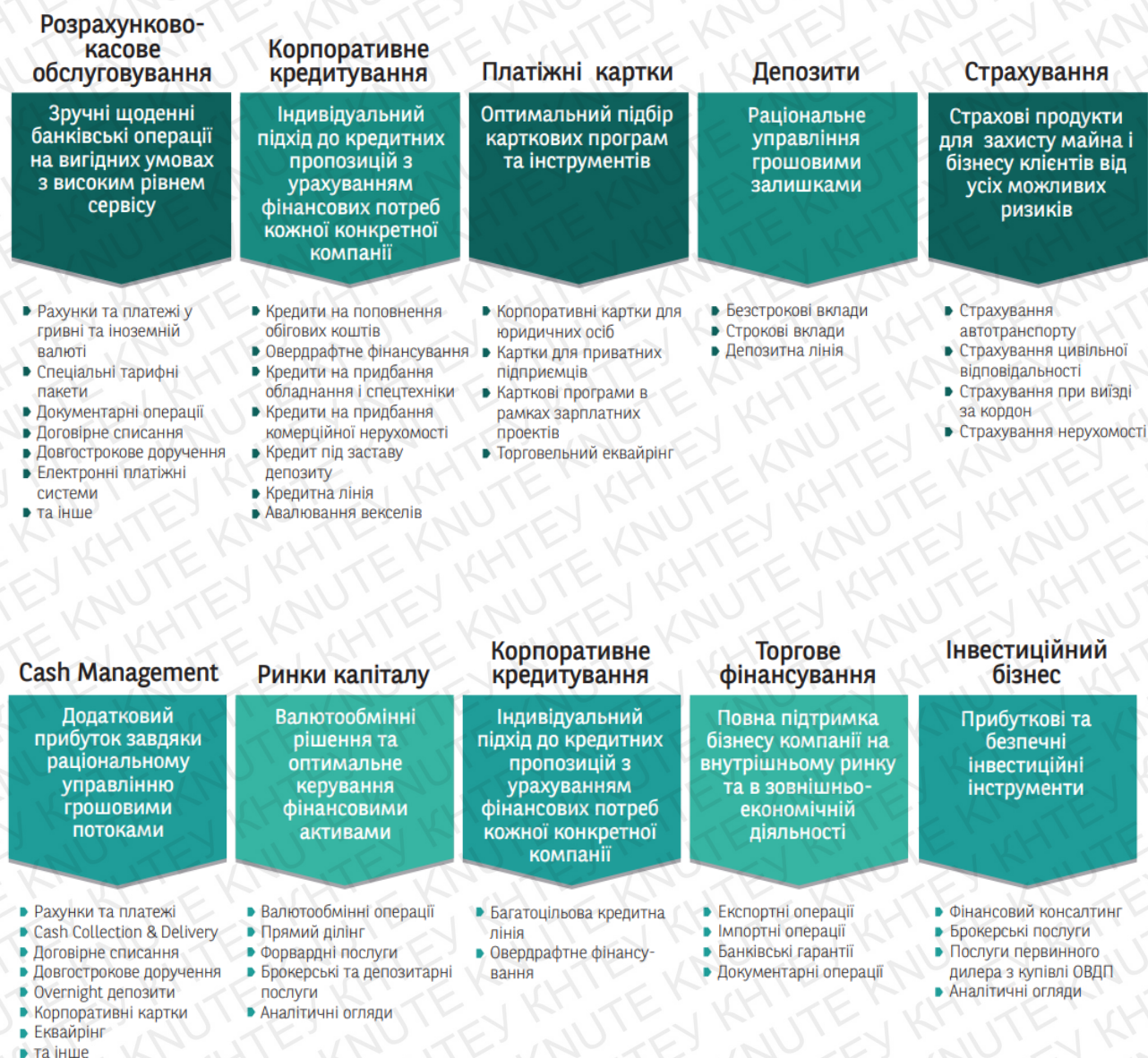


Рис. Основні види банківських послуг, які надаються банком ПАТ

«Укрсиббанк»

*складено на основі [16]

ДОДАТОК В

Організаційна структура управління ПАТ «Укрсиббанк»

Пропоновані індикатори для оцінки прибутковості послуг банку

№	Назва показника	Порядок розрахунку
Показники, що вже використовуються в ПАТ «Укрсиббанк»		
1.	Рівень доходності кредитного портфеля (кредитних операцій) банку	відсоткові доходи від кредитної діяльності / обсяг наданих банком кредитів в річному обчисленні
2.	Рівень чистої доходності кредитування	чистий відсотковий дохід / обсяг кредитного портфеля
3.	Прибутковість кредитування	дохід від наданих кредитів / витрати на залучення ресурсів (відсотки, виплачені по вкладах та за міжбанківські кредити)
5.	Частка доходів від кредитних та інших операцій у загальній структурі доходів	доходи від кредитних операцій (інших послуг) / сумарні доходи банку
6.	Доходність кредитних операцій на одиницю активів	доходи від надання кредитів / середній обсяг активів
Показники, які пропонуються для використання в ПАТ «Укрсиббанк»		
7.	Ефективність надання некредитних послуг філіями банку	доходи від надання послуг / витрати на обслуговування системи надання банківських послуг
8.	Середній розмір наданого кредиту	загальний обсяг наданих кредитів / їх кількість
9.	Середній строк користування кредитами	середньоарифметичне зважене від строків користування кредитами (вага – розміри наданих позик), середньогармонічне зважене (вага – тривалість обороту кожного кредиту)
10.	Середня відсоткова ставка наданого кредиту	середньоарифметичне зважене від ставок за користування кредитами (вага – розміри наданих позик)
11.	Обсяг простроченої заборгованості за кредитами і відносні показники простроченої кредитної заборгованості	абсолютний обсяг простроченої кредитної заборгованості і абсолютний обсяг простроченої кредитної заборгованості / сукупний обсяг кредитної заборгованості
12.	Середня кількість оборотів позик за рік	обсяг наданих за рік кредитів / середня величина показника середнього строку користування позиками
13.	Коефіцієнт використання депозитів	середня заборгованість за кредитами / середні залишки на депозитних рахунках
14.	Коефіцієнт використання залучених ресурсів	середня заборгованість за кредитами / середній обсяг залучених ресурсів
15.	Продуктивність роботи працівників підрозділів банку, задіяних у кредитному процесі	загальний обсяг наданих кредитів / середньорічна чисельність працівників підрозділів банку, задіяних у кредитному процесі
15.	Ефективність витрат на працівників підрозділів банку, задіяних у кредитному процесі	доходи від кредитної діяльності / витрати на працівників підрозділів банку, задіяних у кредитному процесі
16.	Ризик кредитного портфеля банку	розрахункове значення резерву під нестандартну кредитну заборгованість по кредитних операціях банку / вартість кредитного портфеля
17.	Коефіцієнт ефективності управління кредитним портфелем банку	різниця між реальною і очікуваною доходністю портфеля і ставкою без ризику / показник, який відображає ризик портфеля
18.	Внутрішній ліміт ефективності кредитних операцій	граничний рівень, нижче якого надання кредиту є недоцільним

19.	Частка інноваційних кредитних продуктів у кредитному портфелі банку	обсяг наданих інноваційних кредитних продуктів / сукупний обсяг кредитного портфеля банку
20.	Коефіцієнт стабільності доходу від кредитного продукту	граничний термін отримання стабільного доходу по кожному конкретному виду кредитування за мінусом коефіцієнту дострокового погашення кредиту / граничний термін отримання стабільного доходу по кожному конкретному виду кредитування
21.	Ефективність кредитного продукту	витрати на залучення ресурсів + витрати на формування резервів + операційні витрати на аналіз, надання і обслуговування кредиту + аналітична ризик-маржа / витрати на проведення сервісних операцій

ДОДАТОК Д

Таблиця 2.6

Динаміка обсягу розподілених витрат від наданих банківських послуг

ПАТ «Укрсиббанк» за 2014-2019 (9 міс.) рр., млн.грн

№	Види послуг банку	Станом на 31.12:					9 міс. 2019	Темп приросту (+/-), %				
		2014	2015	2016	2017	2018		2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017	2019 (9міс) / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	<i>Прямі процентні витрати:</i>	1051,4	1696,4	1253,8	611,8	701,7	764,4	61,3	-26,1	-51,2	14,7	8,9
	у т.ч.:											
1.1	Залучення у вклади (депозити) коштів від юридичних і фізичних осіб та їх розміщення у кредити (рядок №2 з табл. 2.1)	1051,4	1696,4	1253,8	611,8	701,7	764,4	61,3	-26,1	-51,2	14,7	8,9
2	<i>Прямі комісійні витрати за видами послуг:</i>	158,6	232,6	304,9	454,8	538,6	437,1	46,7	31,1	49,1	18,4	-18,8
	у т.ч.:											
2.1	Відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів (рядок №4 з табл. 2.1)	158,6	232,6	304,9	454,8	538,6	437,1	46,7	31,1	49,1	18,4	-18,8
3	<i>Непрямі витрати за видами послуг:</i>	2934,5	2996,2	1821,2	2241,9	2628,7	2154,1	2,1	-39,2	23,1	17,3	-18,1
	у т.ч.:											
3.1	Залучення у вклади (депозити) коштів від юридичних і фізичних осіб та їх розміщення у кредити, % (ряд. №5 з табл. 2.3)*(ряд. 3 з табл. 2.6)	2051,6	1852,9	1163,9	1305,8	1659,6	1362,7	-9,7	-37,2	12,2	27,1	-17,9
3.2	Відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, % (ряд. №6 з табл. 2.3)*(ряд. 3 з табл. 2.6)	769,8	790,3	467,2	794,8	776,1	582,2	2,7	-40,9	70,1	-2,3	-25,0

продовження табл. 2.6

3.3	Фінансові послуги, надані шляхом укладення з юридичними особами агентських договорів., % (ряд. №7 з табл. 2.3)*(ряд. 3 з табл. 2.6)	113,1	353,0	190,2	141,4	193,0	209,2	212,2	-46,1	-25,7	36,5	8,4
-----	---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------	-----

*складено за даними фінансової звітності ПАТ «Укрсиббанк», Додаток А