

**УДК 336.6**

**М.О. Житар**, к.е.н., заступник директора навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університету державної фіскальної служби України

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ  
УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ**

Предмет роботи – концептуальні засади удосконалення механізму управління прибутком банку.

Метою статті є дослідження механізму управління прибутком банку.

Метод і методологія проведення роботи – використані загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема порівняння, наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу та синтезу і тощо.

Результати роботи – у статті розглянуто концептуальні засади удосконалення механізму управління прибутку банку. Доведено, що головною метою управління прибутком є забезпечення максимізації добробуту власників та стейкхолдерів банку в поточному та перспективному періодах за умов найбільш повного задоволення потреб юридичних і фізичних осіб у банківських послугах. Запропоновано концепцію удосконалення механізму управління прибутком банку, критерієм ефективності якої є виявлення резервів підвищення ефективності банківської діяльності на основі аналізу складових його фінансових результатів і рентабельності роботи.

**Ключові слова:** прибуток банку, рентабельність капіталу банку, рентабельність активів банку, чистий спред, управління прибутком банку, концепція.

Рис. 4., Табл. 3., Літ. 10.

**М.О. Житарь**

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ БАНКА**

Предмет работы - концептуальные основы совершенствования механизма управления прибылью банка.

Целью статьи является исследование механизма управления прибылью банка.

Метод и методология проведения работы - использованы общенаучные и специальные методы, в частности сравнения, научной абстракции, индукции и дедукции, анализа и синтеза и тому подобное.

Результаты работы - в статье рассмотрены концептуальные основы совершенствования механизма управления прибылью банка. Доказано, что главной целью управления прибылью является обеспечение максимизации благосостояния собственников и стейкхолдеров банка в текущем и перспективном периодах в условиях наиболее полного удовлетворения потребностей юридических и физических лиц в банковских услугах. Предложена концепция совершенствования механизма управления прибылью банка, критерием эффективности которой является выявление резервов повышения эффективности банковской деятельности на основе анализа составляющих его финансовых результатов и рентабельности работы.

**Ключевые слова:** прибыль банка, рентабельность капитала банка, рентабельность активов банка, чистый спред, управления прибылью банка, концепция.

**M. Zhytar**

**CONCEPTUAL ASPECTS OF IMPROVING THE MECHANISM  
OF MANAGEMENT OF THE BANK PROFIT**

The subject of the work - conceptual bases of perfection of the bank's profit management mechanism.

The aim of the article is to study the mechanism of management of the bank profits.

Method and methodology of work - used general scientific and special methods, such as comparison, the scientific abstraction, induction and deduction, analysis and synthesis, and the like.

The results - in the article discusses the conceptual bases of perfection of the mechanism of management of bank profits. It is proved that the main purpose of profit management is to ensure the maximization of the welfare of owners and stakeholders of the bank in the current and prospective periods in conditions best meet the needs of businesses and individuals in banking services. The concept of improving profit management mechanism of the bank, the efficiency criterion which is to identify the reserves for increasing the efficiency of banking operations on the basis of the analysis of the components of its financial results and profitability of the work.

**Keywords:** bank profits, return on capital of the bank, the bank's return on assets, net spread, management of the bank profit concept.

**Постановка проблеми.** Для банківського сектору України характерним є 100 відсоткове акціонування банків і незначна їх присутність на вторинному ринку цінних паперів. За таких умов індикатором зростання добробуту акціонерів банку є не зростання ринкової вартості капіталу, а отримання прибутку. Відтак, забезпечення сталого розвитку і максимізація прибутку є основною метою діяльності банків і необхідною умовою підвищення кредитно-інвестиційної підтримки банківською системою економічного розвитку України і її виходу з фінансово-економічної кризи. Проте наразі збитки банків країни перевищили 74,5 млрд грн, що свідчить про актуальність проблеми управління фінансовими результатами їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблем, які розглядаються.** Значний вклад у дослідження даної наукової проблеми внесли вітчизняні та зарубіжні вчені: Г.Азаренкова, І.Ансофф, І.Балабанов, І.Бланк, Є.Брігхем, О.Василик, Т.Васильєва, Н.Волкова, Р. Герасименко, А.Герасимович, О.Криклій, В.Опарін, І.Парасій-Вергуненко, А.Поддєрьогін, Л.Примостка, І.Сало, Б. Самородов, Р.Слав'юк, Є.Стоянова, А.Череп, Р.Холт, А.Єпіфанов, та багато інших. Однак, незважаючи на значну кількість наукових робіт в цій галузі, багато питань залишаються дискусійними і недостатньо розробленими, що не дозволяє ефективно здійснювати управління прибутком банку, особливо в умовах нестабільності економіки.

**Формулювання мети статті.** Удосконалення методичних підходів до управління прибутком банку на основі аналізу складових його фінансових результатів і рентабельності роботи, що сприятиме виявленню резервів підвищення ефективності банківської діяльності.

**Виклад основного матеріалу статті з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Поняття «управління прибутком банку» на сьогодні залишається дискусійним, тому існує низка підходів до питання про визначення поняття і сутність управління прибутком банку.

Для більш глибокого розуміння поняття і сутності, на наш погляд, доцільно розглянути основні наукові підходи до трактування управління прибутком банку, що існують у науковій літературі (табл. 1).

Отже, в більшості визначень особливе місце приділяється організації управління. Це обумовлено тим, що в умовах переходу до ринку сфера організації управління прибутком значно розширюється та розглядається не тільки всередині системи, але і при взаємодії банку з зовнішнім середовищем. Враховуючи вищезазначені визначення категорії «управління прибутком банку», на нашу думку, його можна визначити як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень щодо процесу формування, розподілу та використання.

Таблиця 1

**Підходи до трактування поняття «управління прибутком банку» в науковій літературі**

Автор	Визначення
І.О. Поддєрьогін [1]	Управління прибутком банку можна охарактеризувати як формалізовану сукупність критеріїв прийняття управлінських фінансових рішень щодо управління прибутком банку, дотримання яких забезпечує виконання завдань та досягнення цілей, визначених корпоративною стратегією банку
І.А. Бланк [2]	Управління прибутком являє собою процес розробки і прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу і використання
В.В. Худа [3]	Управління прибутком – цілеспрямований, систематичний процес підготовки, оцінки, відбору та реалізації альтернативних управлінських рішень з усіх питань його формування, розподілу та використання
В.П. Савчук [4]	Управління прибутком передбачає такі дії на чинники фінансово-господарської діяльності, які сприяли б, по-перше, підвищення доходів і, по-друге, зниженню витрат
О.О. Рибалка [5]	Управління прибутком банку як «складний багатофункціональний механізм, який складається з окремих елементів, тісно пов'язаних між собою»
К.Г. Заровий [6]	Управління прибутком банку – це система підходів, методів та інструментів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із процесами обґрунтування різних напрямків вкладення та використання ресурсів банку для досягнення головної мети управління банком у рамках ефективної повномасштабної банківської діяльності протягом тривалого часового інтервалу. При цьому слід зазначити, що досягнення головної мети протягом тривалого часового інтервалу можливе лише при належному контролі
Є.Ю. Ткаченко [7]	Моделлю управління прибутком суб'єкта господарювання необхідно вважати сукупність фінансово-правових та організаційно-технічних механізмів, прийомів прогнозування, планування та контролю затрат і доходів підприємства з метою забезпечення підтримання прийнятного рівня рентабельності діяльності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі, а також досягнення інших цілей, визначених корпоративною стратегією
Н.П. Радковська [8]	Управління прибутком комерційного банку являє собою складний багатофункціональний механізм, що складається з окремих ланок, тісно пов'язаних між собою, до яких відноситься визначення підрозділів банку, що беруть участь у процесі управління прибутком; планування доходів, витрат і прибутку банку; застосування способів оцінки рівня прибутковості банківської діяльності; визначення методів поточного регулювання прибутку

Головною метою управління прибутком є забезпечення максимізації добробуту власників та стейкхолдерів банку в поточному та перспективному періодах за умов

найбільш повного задоволення потреб юридичних і фізичних осіб у банківських послугах. Виходячи з такої мети, доцільно визначити завдання управління прибутком банку, вирішення яких може бути забезпечено шляхом реалізації функцій управління. За результатами дослідження ми дійшли висновку, що вони у своїй сукупності повинні охоплювати всі етапи процесу управління; є взаємозалежними і взаємообумовленими і між ними існує певна послідовність дій (рис.1).

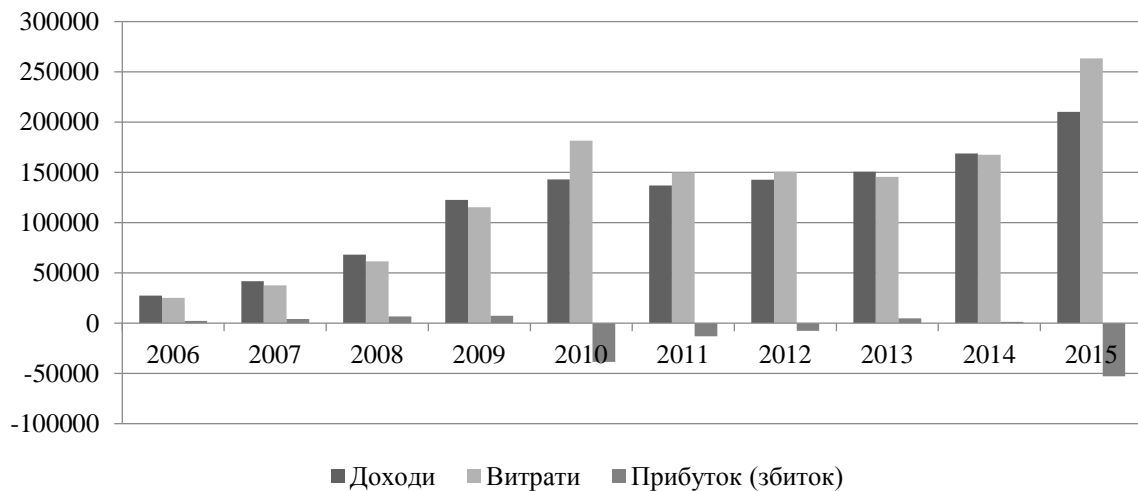


**Рис. 1. Мета, завдання та функції управління прибутком банку**

Вважаємо, що аналіз повинен передувати прийняттю будь-якого управлінського рішення і здійснюватися на кожному етапі процесу управління прибутком банку.

В зв'язку з цим для визначення можливостей його збільшення, виявлення резервів підвищення прибутковості банківської діяльності на основі ефективного управління доходами і витратами здійснено комплексний аналіз складових фінансових результатів діяльності банків України за 2006-2015 роки (рис.2).

За результатами аналізу виявлено чітку тенденцію зменшення прибутків банків. Обсяги витрат перевищували їх доходи у 1,4 рази. Звертає на себе увагу і стрімкість зростання видатків за період з кризового 2009 р. до кризового 2015 р. що становило 57%.



**Рис. 2. Динаміка доходів, витрат та прибутку (збитку) банків України у 2006 - 2015 рр., млн. грн.**

За підсумками роботи у 2015 році витрати перевищили доходи банків на 53 млрд. грн. На такий фінансовий результат суттєво вплинули збитки банків, які віднесені до категорії неплатоспроможних і в яких діяла тимчасова адміністрація Фонду гарантування вкладів фізичних осіб; анексія Криму; призупинення діяльності банківських установ в Донецькій та Луганській областях; девальвація гривні, відтік депозитів населення, тотальні неплатежі за раніше виданими позиками, недостатній рівень банківського менеджменту тощо.

**Таблиця 2**

**ТОП-10 найприбутковіших та найзбитковіших банків України на 01.01.2016 р.**

Топ найприбутковіших банків		Топ найзбитковіших банків	
Назва банку	Прибуток (тис.грн)	Назва банку	Збиток (тис.грн)
Сіті Банк	1 630 450	Промінвестбанк	-20 272 049
ІНГ Банк Україна	854 874	Укрексімбанк	-14 132 383
Креди Агріколь Банк	441 361	Ощадбанк	-12 273 078
Банк Кредит Дніпро	282 627	Сбербанк РФ	-6 328 545
Укргазбанк	259 672	ВТБ Банк	-4 551 555
Приватбанк	216 121	Укрсоцбанк	-3 224 844
РВС Банк	188 016	ОТП Банк	-2 847 716
Дойче Банк ДБУ	132 101	Альфа-Банк	-2 657 691
Кредобанк	112 449	Універсал Банк	-2 009 719
Прокредит Банк	78 905	ПУМБ	-1 752 470

Найбільш питому вагу у складі доходів банків займають процентні доходи. Проте достатньо високими темпами зростали доходи від торгових операцій як результат активізації торгової діяльності банків на валютному ринку і ринку цінних паперів. Однак інші альтернативні напрями отримання доходів освоєні банками ще не в достатній мірі. Найбільшу частку витрат банків складають їх процентні витрати. На підставі цього зроблено висновок, що для покращення фінансових результатів банкам

потрібно спрямовувати діяльність у двох пріоритетних напрямках, перший з яких полягає у підвищенні доходів від надання нетрадиційних для банків фінансових послуг, а другий – у здешевленні вартості ресурсів та скороченні комісійних витрат.

За результатами аналізу на початок 2016 року найбільший прибуток отримали «Сітібанк», «ІНГ Банк Україна» і «Креди Агріколь Банк», тоді як «Промінвестбанк», «Укрексімбанк» і «Ощадбанк» понесли найбільші збитки.

В ході проведеного дослідження, ми прийшли до висновку, що ефективність управління прибутком банку може оцінюватися на основі різних показників, таких як: рентабельність капіталу, рентабельність активів, чистий спред, чиста процентна маржа. Їх розрахунок у розрізі 4 груп банків в Україні дає підстави стверджувати, що найбільші коливання рентабельності впродовж двох останніх фінансово-економічних криз спостерігалися у банків 3-ї і 4-ї груп, найменші – у банків 2-ї групи. Такі результати свідчать про необхідність тільки комплексного аналізу прибутків та прибутковості банків.

Різна аналітична корисність показників, а також спрямованість на подолання їх обмеженості з точки зору неврахованих ними факторів часу та ризику, потребують визначення інтегральності показника доходності банківської діяльності. Для цього проведено кореляційний аналіз цих показників та побудовано відповідну матрицю (табл. 3).

**Таблиця 3**  
**Кореляційний аналіз показників прибутковості банків України за 2007-2015 роки, %**

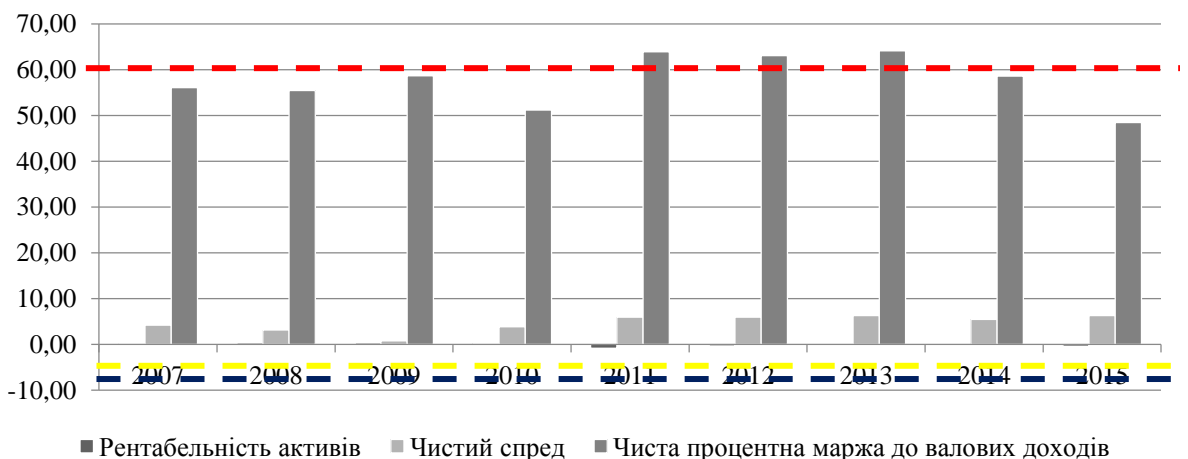
Показник	Рентабельність капіталу банку	Рентабельність активів банку	Чистий спред	ЧПМ (до активів, що приносять дохід)	ЧПМ (до чистих активів банку)	ЧПМ (до позикової заборгованості)	ЧПМ (до валових доходів)
Рентабельність капіталу банку	1	<b>0,96</b>	-0,73	-0,18	0,75	0,32	0,10
Рентабельність активів банку		1	-0,75	-0,19	0,69	0,34	0,16
Чистий спред			1	0,44	0,47	-0,57	-0,38
ЧПМ (до активів, що приносять дохід)				1	0,03	-0,97	-0,97
ЧПМ (до чистих активів банку)						-0,15	0,21
ЧПМ (до позикової заборгованості)						1	<b>0,92</b>
ЧПМ (до валових доходів)							1

Отже, найвища кореляція очікувано спостерігається між показниками рентабельності капіталу та рентабельності активів (0,96). Серед них обираємо рентабельність активів, оскільки саме активи забезпечують надходження доходів банку. Показник рентабельності капіталу є більш інформативним з точки зору оцінювання фінансової сталості банку.

Беручи до уваги визначені показники, нами було проведено їх нормування відповідно до показників, які оцінює Міжнародний валютний фонд за країнами, що входять до G20, тобто мають найбільш сильну економіку та стабільну банківську



систему. На рис. 3. бачимо, що показник рентабельності активів банків України суттєво відрізняється від такого ж показника в країнах з розвинутою економікою.



**Рис. 3. Показники прибутковості роботи банків в країнах, які входять в G20 та України за 2007-2015 роки, %**

Проведений аналіз та негативна тенденція показників підтвердила необхідність узагальнення інформації та створення концепції удосконалення механізму прибутком банку, яка за своєю суттю розуміється нами як система ідей і уявлень та визначає принципи, мету, завдання, методи і механізм управління прибутком банку, а також критерії оцінки ефективності їх використання банком.

Повна структура концепції удосконалення механізму управління прибутком банку представлена на рис 4. Запропонована концепція визначає, що удосконалення механізму управління прибутком банку має ґрунтуватися на наступних принципах:

ефективності – утворюється в результаті реалізації зусиль спрямованих на підвищення ефективності банківської діяльності;

надійності – означає створення таких умов, які допомагають банку здійснювати свою діяльність безперервно, з мінімальними ризиками і гарантувати безпечне функціонування банку в окремій сфері;

системності – полягає в тому, що управління прибутком банку розглядається як система, яка має різні стадії прийняття рішень і набір певних елементів, які знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємодії один з одним;

динамічності – визначає розробку механізму управління прибутком банку як систему, яка має різні стадії прийняття рішень і набір певних елементів, які знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємодії один з одним;

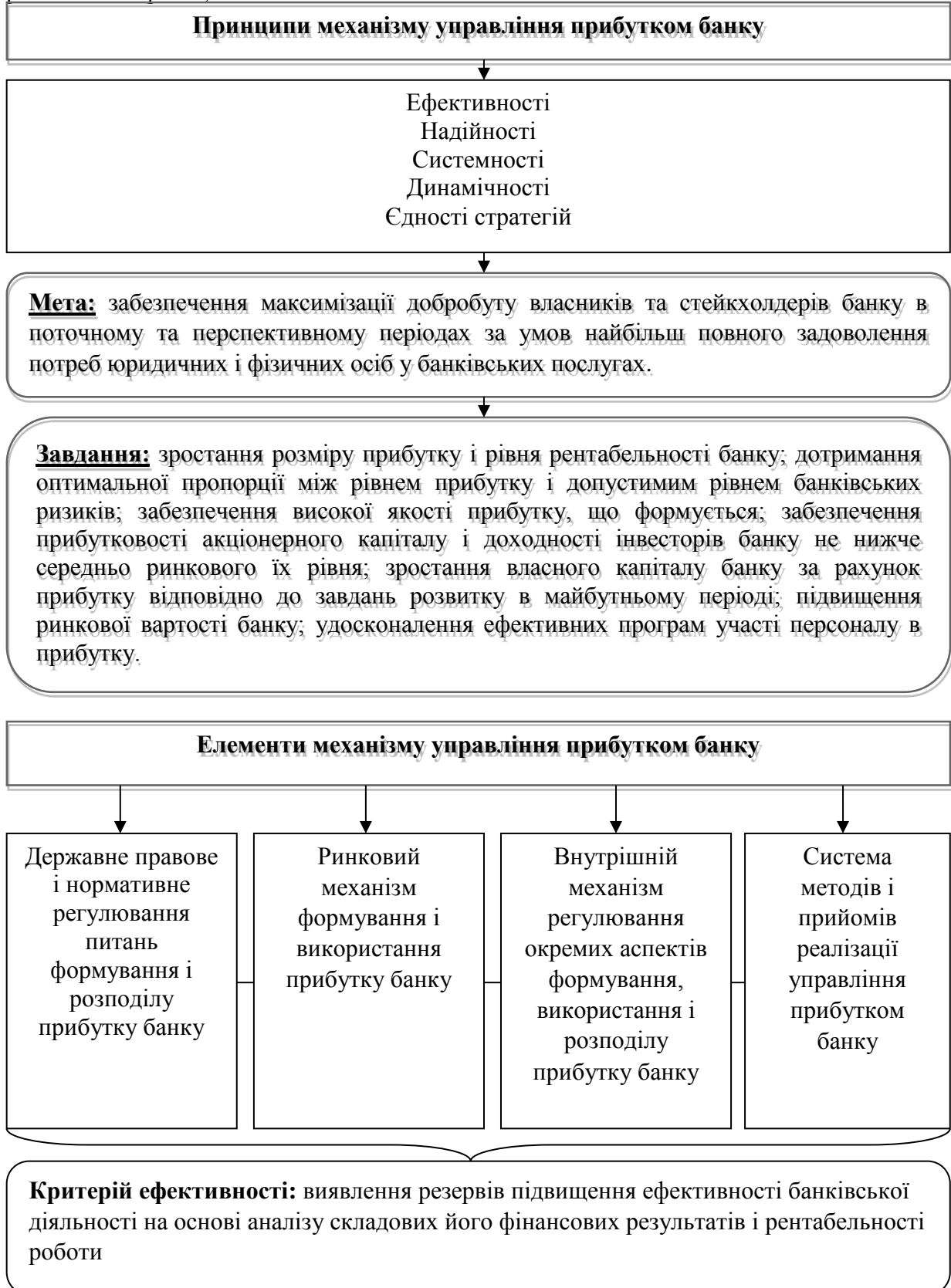
єдності стратегій – означає, що всі управлінські рішення повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей банку;

Метою концепції удосконалення механізму управління прибутком банку, на наш погляд, є забезпечення максимізації добробуту власників та стейкхолдерів банку в поточному та перспективному періодах за умов найбільш повного задоволення потреб юридичних і фізичних осіб у банківських послугах.

Виходячи з цього запропоновані принципи і поставлена мета втілюються у вирішенні завдань, до яких слід віднести:

- зростання розміру прибутку і рівня рентабельності банку;
- дотримання оптимальної пропорції між рівнем прибутку і допустимим рівнем банківських ризиків;
- забезпечення високої якості прибутку, що формується; забезпечення прибутковості акціонерного капіталу і доходності інвесторів банку не нижче середньо

ринкового їх рівня;



**Рис. 4.** Концепція удосконалення механізму управління прибутком банку

➤ зростання власного капіталу банку за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку в майбутньому періоді;



- підвищення ринкової вартості банку;
- удосконалення ефективних програм участі персоналу в прибутку.

У відповідності з концепцією, реалізація поставлених завдань може бути досягнута з використанням механізму, що включає наступні елементи:

- державне правове і нормативне регулювання питань формування і розподілу прибутку, що включає прийняття законів та інших нормативних актів, що регулюють формування і розподіл прибутку;

- ринковий механізм регулювання формування і використання прибутку, який включає методику розрахунку інтегрованого індексу прибутковості банку, що скошляється з показників рентабельності активів банку, чистого спреда, чистої процентної маржі до чистих активів, валових доходів та активів, що приносять доходи.

- внутрішній механізм регулювання окремих аспектів формування, використання і розподілу прибутку банку, що формується в рамках самого банку, відповідно регламентуючи ті або інші оперативні управлінські рішення з питань формування, розподілу і використання банку;

- систему конкретних методів і прийомів реалізації управління прибутком, що досягаються у процесі аналізу, планування і контролю за формування і використання прибутку банку.

**Висновки з даного дослідження.** Таким чином, проведене дослідження підтвердило теоретичну доцільність і практичну значимість визначення аналізу як первинної і визначальної складової процесу управління прибутком банку, що впливає на зміст в ефективність управлінських рішень на всіх етапах цього процесу. Запропонована концепція удосконалення механізму управління прибутком банку може бути використана для визначення резервів росту доходів, скорочення витрат, підвищення рентабельності як окремого банку, так і банківської системи країни в цілому.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Поддєрьогін І. О. Аналіз банківської діяльності: навч. посіб. / І.О.Поддєрьогін. – К.: Ника-Центр, 2001. – 678 с.
2. Бланк І. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 1998. – 544 с.
3. Худа В. В. Управління прибутком торговельних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 // В. В. Худа. – К.: Київ, 2007. – 22 с.
4. Савчук В. П. Управление прибылью и бюджетирование / В. П. Савчук. – 2-е изд. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2007. – 432 с
5. Рибалка О. О. Підходи до управління прибутком банку / О. О. Рибалка // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 161-165.
6. Заров К. Г. Обобщенный анализ возможностей повышения прибыли коммерческого предприятия / К. Г. Заров // Финансовый менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 3-9.
7. Ткаченко Є. Ю. Система управління прибутком підприємства / Є.Ю.Ткаченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2006. – № 3. – С. 214-220.
8. Радковская Н. П. Методологические подходы к управлению прибылью коммерческого банка / Н. П. Радковская // Банковский менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 20-25.
9. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.
10. Zhytar M. Weighted coefficient model for bank investment portfolio optimization / M. Zhytar, M. Kuzheliev, I. Britchenko // Business and non-profit organizations facing increased competition and growing. - Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University in Nowy Sącz and Fundacja Upowszechniająca Wiedzę i Naukę «Cognitione», 2015, Vol. 14, P. 149-162.