

10. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків»: Схвалено Постановою Правління Національного банку України 15.03.2004 №104. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0361500-04>.

11. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту у банках України: Схвалені Постановою Правління НБУ від 02.08.04 № 361. [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://uazakon.com/documents/date\\_1/pg\\_imchsx/index.htm](http://uazakon.com/documents/date_1/pg_imchsx/index.htm).

Стаття надійшла до редакції 27.12.2011 р.

УДК 336.717.061.2

**С.М. Савлук**, канд. екон. наук, директор департаменту Промінвестбанку, докторант кафедри банківської справи ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## СТИМУЛЯТИВНИЙ МЕХАНІЗМ КАПІТАЛІЗАЦІЇ БАНКУ

*АННОТАЦИЯ. Рассматриваются основные инструменты стимулирования увеличения собственного капитала банков, анализируется зарубежный опыт их использования и возможности применения его в Украине.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** собственный капитал, экономические нормативы, участие в капитале, участие в прибыли, индивидуальное и коллективное стимулирование.

*ABSTRACT. Main levers of stimulation for the bank capital growth are reviewed, foreign experience of theirs usage is analyzed and possibilities of it implementation in Ukraine are reviled.*

**KEY WORDS:** equity capital, economic standards, equity stake, participation in profits, individual and collective incentives.

*АННОТАЦІЯ. Досліджуються основні важелі стимулювання збільшення власного капіталу банків, аналізується іноземний досвід їх використання, визначаються можливості його використання в Україні.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** власний капітал, економічні нормативи, участь у капіталі, участь у прибутку, індивідуальне та колективне стимулювання.

Нарощування власного капіталу є однією з ключових передумов стабільного і динамічного розвитку банків, що наочно проявилось під час світової фінансової кризи 2007—2009 рр. і післякризового відновлення їх діяльності. В сучасній вітчизняній літературі широко дискутуються шляхи збільшення капіталізації банків, але основна увага науковців приділяється пошуку додат-

кових фінансових ресурсів, а стимулятивний механізм вирішення цієї проблеми залишився поза увагою. Це й спонукало нас до дослідження цієї проблеми. Першочерговою задачею на цьому етапі став пошук конкретних каналів впливу на капіталізацію банків тих стимулятивних інструментів, які вже застосовуються в світовому та вітчизняному банківництві.

Виходячи з прийнятих у літературі трактувань понять стимулювання та мотивація [1, с. 158; 2, с. 258, 427], стимулятивний механізм капіталізації банку можна трактувати як комплекс економічних, адміністративних і моральних важелів впливу на банк, включаючи мотивацію його персоналу, в напрямку нарощування власного капіталу. Склад важелів, що формують структуру цього механізму, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

## СТИМУЛИ НАРОЩУВАННЯ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ БАНКУ

Види стимулювання	Зовнішні	Внутрішні
Адміністративне	Нормативи обсягу капіталу, нормативи відрахувань до фонду гарантування вкладів, нормативні вимоги щодо структури капіталу, норматив відрахувань з прибутку до резервного фонду.	Нормативні вимоги банку щодо розміру і структури капіталу, адміністративна відповідальність за збитки та втрати капіталу, система бюджетування.
Економічне	Податкові стимули, монетарні стимули; економічний вплив на котирування акцій банку на приплив іноземного капіталу	Матеріальне заохочення персоналу на прибуткову діяльність, на придбання акцій банку, мотивація клієнтів, акціонерів
Моральне	Зовнішні рейтинги, публікації, перемоги банку в різних номінаціях	Нематеріальне заохочення персоналу: навчання, участь в конференціях, нагороди

Джерело: розроблено автором.

Сьогодні в Україні, та й у світовій банківській практиці домінують адміністративні важелі нарощування капіталу, зокрема нормативи капіталу, що закріплено Базельськими угодами. Проте, як показала світова фінансова криза, не всі нормативи капіталу відіграли позитивну роль у таких умовах. Це

стосується перш за все нормативу адекватності капіталу відносно загальних активів, який стримував формування достатніх обсягів ліквідності.

Недостатньо розвинені в Україні зовнішні відносно банку економічні стимули нарощування його капіталу. Перш за все це стосується системи оподаткування нарощування капіталу. В Україні немає цілісного податкового механізму стимулювання нарощування капіталу взагалі і банківського зокрема. Цей механізм обмежується лише ст. 165.1.18 Податкового кодексу, за якою дивіденди, які виплачені у вигляді акцій і спрямовані на збільшення статутного фонду при його незмінній структурі між акціонерами, не включаються до валового доходу інвестора з метою оподаткування [3, ст. 165.1.18].

До зовнішніх економічних стимулів відноситься і сприяння залученню іноземного капіталу в банківський сектор України. Таке сприяння частково забезпечується адміністративними заходами з боку держави і в більшій мірі — сприятливою ситуацією в банківській сфері. Зокрема, інтенсивний притік іноземного капіталу в банківську систему України в період економічного підйому 2004—2007 рр. стимулювався перш за все підвищеними процентними ставками за активними операціями порівняно з європейськими країнами, зростанням вартості акцій банків, вигідним споживчим кредитуванням в іновалюті на закупку імпорتنих товарів. Найбільш вагомими чинниками нарощування капіталів банків, як і фірм та компаній, вважаються внутрішні системи стимулювання працівників, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та збільшення статутного капіталу. Всі адміністративні та економічні заходи внутрішнього стимулювання нарощування капіталу можна розділити на 2 основні підгрупи:

- стимулювання нарощення акціонерного капіталу;
- заохочення працівників на підвищення прибутковості діяльності як джерела збільшення обсягу власного капіталу банків.

Адміністративні важелі на рівні банку можна класифікувати відповідно до складових капіталу:

- для статутного капіталу це чіткий регламент взаємодії відповідальних працівників банку з акціонерами, постійне інформування останніх про події і перспективи банку, ефективна робота наглядової ради як представника акціонерів. Не виключається можливість зобов'язувати працівників придбавати акції банку, в тому числі за пільговими цінами, і навіть пропонувати

клієнтам стати акціонерами або збільшити наявний пакет акцій банку;

— для резервного капіталу це встановлення порядку розподілу прибутку на користь резервних фондів, а не виплати дивідендів. Мажоритарні акціонери, які є контролерами банку, можуть адміністративно нав'язати міноритарним акціонерам рішення не виплачувати (або встановити мінімальний відсоток) дивіденди і спрямувати прибуток у резервні фонди банку;

— для поточного прибутку це чіткі регламенти роботи підрозділів банку, оптимізація структури, посадові обов'язки працівників, організація роботи комітетів, комплекс нормативних документів, які визначають обов'язки підрозділів, мінімізують ризики банківської діяльності, дають можливість визначити ефективність роботи кожного підрозділу, кожного банківського продукту, кожного працівника. Дані документи створюють основу для запровадження економічних механізмів стимулювання нарощування прибутку банку.

До адміністративних важелів на рівні банку також слід віднести покарання працівників за порушення в роботі та нанесення збитків банку. Основними різновидами таких заходів є догана, пониження в посаді, звільнення з роботи. Проте ключовими у внутрішньобанківському стимулюванні є економічні важелі нарощування капіталу через збільшення прибутку банку. На наш погляд, їх можливо розділити на 2 підгрупи: стимулювання клієнтів і стимулювання персоналу банку.

Стимулювання клієнтів є відносно новим інструментом нарощування банківського капіталу. Клієнт може стимулюватися прямою участю в статутному капіталі шляхом продажу йому акцій банку. Така практика була досить поширена в Україні в 1990-х рр. Зокрема, Промінвестбанк продавав свої акції клієнтам банку. Найбільший ефект від таких операцій досягається тоді, коли право на придбання акцій надається клієнтам, які приносять значний прибуток або будуть його давати в перспективі. Банк може зменшити свої відсоткові витрати, надаючи ВПІ — клієнтам замість високих відсотків за депозитами власні акції. Проте правового механізму для продажу банками акцій пріоритетним клієнтам не створено.

Аналіз публікацій з питань стимулювання персоналу дає можливість виділити два основних варіанти зв'язку між стимулюванням і власним капіталом банку. Перший передбачає встановлення прямого зв'язку між результатами праці банківців і капіталом банку, тобто акціонери свідомо пов'язують

систему стимулювання з нарощуванням власного капіталу банку. Найпоширенішим інструментом такої системи є преміювання найкращих співробітників акціями банку або надання їм опціонів на право придбання акцій банку в майбутньому за фіксованою ціною. Шляхом надання працівникам можливостей придбання акцій банку за пільговими цінами стимулюється зростання ефективності їх діяльності, в результаті чого зростає прибуток та рівень ринкової капіталізації банку в наслідок зростання курсу його акцій. Такий підхід можна визначити як стимулювання участю в капіталі, яке досить широко використовується в США [4, с. 232; 5].

Плани заохочення за допомогою акцій надають співробітникам пільговий з точки зору оподаткування механізм придбання акцій своєї компанії. Ключовим моментом такої системи стимулювання є податкові пільги, тобто преміювання у вигляді акцій до певної межі не включається до доходу працівника і не оподатковується, а від банку не вимагає додаткових витрат готівки. Крім того, винагорода акціями не включається до складу витрат банку і тим самим не зменшує його прибуток, у тому числі і прибуток як базу оподаткування. Завдяки цьому податкові органи більше зацікавлені в стимулюванні банкірів акціями, ніж грошовими виплатами.

Другим варіантом зв'язку між стимулюванням і зростанням капіталу є участь працівників у прибутках банку, тобто отримання премій, бонусів і додаткових виплат з прибутку. Як правило, таке заохочення здійснюється за результатами року, коли стає відомим фінансовий результат діяльності банку, але може здійснюватись і поквартально / щомісячно для того, щоб стимулювати поточні результати діяльності. Найбільш простим і поширеним варіантом такої системи є визначення частки прибутку, яка може бути розподілена між працівниками банку.

Така система найефективніше працює у тих самостійних підрозділах, для яких обчислюється фінансовий результат. Якщо колектив і керівництво бізнес-одиноці банку знає, що отримає 25—30 % від заробленого прибутку (чітких нормативів розподілу прибутку немає і вони визначаються банками самостійно залежно від їх політики та співвідношення прибутку до фонду зарплати), то вони будуть максимально нарощувати доходи та зменшувати витрати, щоб збільшити прибутки. Але негативною стороною такої системи є стимулювання «апетиту» до ризиків, які погоджуються приймати на себе підрозділи задля максимізації прибутку.

Противагою цьому може бути ефективна система ризик-менеджменту з ідентифікацією і контролем за всіма видами ризиків усіх підрозділів банку.

Оскільки оцінка банку базується на трьох ключових чинниках: прибуток — ліквідність — управління ризиками, за такою ж схемою слід будувати і систему стимулювання для банку і його підрозділів, для яких можливо обчислити всі три чинники, перш за все це філії банку. При великій кількості можливих варіантів побудови такої системи, найбільш доступним для реалізації є встановлення частки прибутку, яка спрямовується на стимулювання працівників з її коригуванням на показники ліквідності та рівень ризику.

На відміну від системи участі в капіталі, участь в розподілі прибутків набула більш широкого використання в українських банках. Проте вона більше підходить до найвищої ланки банківського менеджменту та бізнес-підрозділів, для яких можливо визначити прибуток навіть у дещо зміненій порівняно з балансовим прибутком формі. В будь-якому випадку для обчислення прибутку цих підрозділів з метою стимулювання слід використовувати доходи та витрати, які залежать від їх діяльності, за винятком накладних витрат, зменшення яких знаходиться поза їх компетенцією. Для інших підрозділів, перш за все центрів витрат банку, необхідно створювати специфічні системи стимулювання відповідно до їх функцій. Компонентами системи стимулювання для таких підрозділів можуть бути:

— зменшення витрат у порівнянні з планом та (або) попереднім періодом;

— відсутність фінансових втрат і порушень діяльності;

— чітке виконання покладених функцій і завдань керівництва.

Приймати рішення про розмір стимулювання таких підрозділів може спеціально створена комісія, яка щомісячно або щоквартально оцінює результати роботи всіх структурних одиниць банку.

Аналіз публікацій з питань стимулювання засвідчує, що більшість дослідників визнає зв'язок між системою мотивації персоналу та зростанням ефективності і відповідно капіталу компанії, а значить і банків. Проте чітких критеріїв такого зв'язку не наводиться, обмеженою є і статистична база для проведення дослідження. Щоб заповнити цю прогалину ми провели оцінку зв'язку між стимулюванням і зростанням капіталу банків на підставі двох видів показників: відношення

витрат на персонал до всіх витрат і до загального обсягу активів (показники стимулювання) і відношення прибутку до капіталу та капіталу до активів (показники прибутковості та капіталізації), визначених за статистичними даними українських банків.

Виходячи з наявної статистики по банках України, можливо визначити залежності між витратами на персонал відносно всіх витрат банку чи його активів та прибутковістю банку і його капіталізацією відносно обсягу активів. Суто теоретично можна припустити, що якщо банк має ефективну систему мотивації, то при збільшенні питомої ваги витрат на персонал у загальній сумі витрат чи їх відношення до маси активів банку повинна зростати прибутковість капіталу та відношення капіталу до активів банку. Проте кореляційний аналіз співвідношення між цими показниками на підставі даних по банківській системі України за 2008 рік, коли вона була прибутковою, не виявив такої залежності (табл. 2).

Таблиця 2

**ЗАЛЕЖНІСТЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КАПІТАЛІЗАЦІЇ  
ВІД РІВНЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В БАНКАХ**

Коефіцієнти кореляції

	Прибуток / Капітал	Капітал / Активи
Зарплата / всі витрати	0,08	0,03
Зарплата / активи	-0,19	0,18

Розраховано за: [http://bank.gov.ua/Bank\\_supervision/index.htm](http://bank.gov.ua/Bank_supervision/index.htm)

Як слідує з наведених у табл. 2 даних, залежність між рівнем стимулювання праці, рівнем прибутковості капіталу та фінансовим левериджем не прослідковується. Лише рівень капіталізації активів має незначний зв'язок з співвідношенням зарплати та активів на рівні 18 %, що значно нижче стандартного рівня зв'язку в 70—100 %. Тобто українським банкам необхідно приділити більше уваги мотиваційним системам, спрямованим на встановлення рівня оплати праці у залежності від прибутковості діяльності бізнес — підрозділів і банку в цілому.

Окремої уваги заслуговує дослідження впливу «людського капіталу» банку на ринкову вартість його капіталу. В кінці минулого століття компанія Watson Wyatt розробила

спеціальну методику оцінки «Індексу людського капіталу», яка дає можливість прогнозувати зміни вартості акціонерного капіталу компанії [6]. Дослідження зв'язку між 49 показниками, які характеризують рівень менеджменту персоналу 750 американських і європейських компаній та ринкову вартість їх акцій в 1999—2001 рр., продемонстрували досить значну залежність між цими показниками. Методами кореляції було доведено, що компанії з низьким рівнем показника людського капіталу мали найнижчий рівень доходу на акції, а компанії з високим рівнем показника людського капіталу — найвищий рівень доходу на акції. Ці дослідження довели, що найбільший вплив на ринкову вартість акцій компаній мають фактори, пов'язані з стимулюванням працівників та ієрархією управління.

Проте вказані результати аналізу компаній не можна механічно перенести на банки, тому що ролева структура чинників впливу на вартість акцій у них істотно відрізняється: у компанії вирішальний вплив мали соціальні і моральні чинники (підкування про здоров'я і безпеку, гнучкість робочого графіка, удосконалення системи підтримки персоналу), а економічні (участь у капіталі і прибутку) мали другорядне значення. Для банків, враховуючи їх специфіку діяльності, можна припустити, що ці чинники за рівнем впливу на вартість акцій можуть помінятися місцями.

Якщо максимальну значимість чинника впливу прийняти за 1, а мінімальну за 0,1, то ключові чинники впливу системи менеджменту персоналу на вартість акцій банку можна розмістити в наступній послідовності:

— участь керівництва в програмах придбання акцій та (або) в прибутках банку — 1,0, оскільки вона напряму стимулює керівництво банку збільшувати його капітал;

— наявність ефективної системи колективного та індивідуального стимулювання, спрямованої на збільшення прибутку, зменшення ризиків і покращення якості обслуговування клієнтів — 0,9;

— система підвищення в посаді, бонусні програми для найкращих працівників банку — 0,8;

— наявність соціального забезпечення працівників, — пенсійні плани, медичне страхування, забезпечення путівками, проїзними квитками та інші соціальні програми — 0,7;

— наявність високої культури та корпоративних цінностей банку, чіткої стратегії його розвитку, зрозумілої всім

працівникам, створеної за їх участю з визначенням ролі підрозділів банку в її виконанні та системою заохочення за її досягнення — 0,7;

— наявність чіткої системи регламентації процедур діяльності всіх підрозділів банку та системи контролінгу за всіма напрямками діяльності банку — 0,5;

— сприятливі умови організації роботи всіх категорій працівників — 0,5;

— наявність дієвої системи підготовки та перепідготовки кадрів — 0,4.

Хоча даний перелік чинників впливу не є вичерпним, він переконливо свідчить про важливість удосконалення системи менеджменту персоналу банку як передумову його розвитку. Тому банкам важливо не тільки побудувати ефективну систему менеджменту та організаційну структуру, а й довести свої переваги перед конкурентами як клієнтам, так і потенційним інвесторам. Публічність систем банківського менеджменту стає важливим чинником зростання капіталізації українських банків.

Отже, стимулятивний механізм нарощування власного капіталу банків необхідно вдосконалювати як на рівні окремих банків, так і на макрорівні. На рівні держави необхідно розробити відповідний закон, у якому чітко визначити порядок надання опціонів та використання інших стимулятивних інструментів при придбанні та продажу працівниками акцій свого банку або компанії, податкові стимули цього процесу, правовідносини між акціонерами та інші аспекти системи заохочення працівників на основі розподілу акцій, як це зроблено в США та інших країнах. На рівні банку мотиваційний механізм повинен концентруватись на заохоченні прибуткової діяльності, а преміювання акціями розглядатись як один з інструментів цього механізму.

### **Література**

1. Алавердов А. Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке. — М.: Маркет ДС, 2008. — 360 с.
2. Oxford advanced learner's dictionary. — Oxford university press. Fifth edition, 1995. — 1427 с.
3. Податковий кодекс України. — Харків: Фактор, 2010. — 457 с.
4. Оплата по результату. Под общ. ред. П. Чингоса. — М.: Диалектика, 2004. — 404 с.

5. [www.winningworkplaces.org](http://www.winningworkplaces.org).

6. <http://au.hudson.com/documents/Watson-Wyatt-Capital-Index.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 02.02.2012 р.

УДК 336.71:519.866

**Б.В. Самородов**, канд. техн. наук, доцент, докторант  
Університету банківської справи  
Національного банку України (м. Київ)

## **РЕЗУЛЬТАТИ ВИЗНАЧЕННЯ РЕЙТИНГІВ БАНКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ МОДИФІКОВАНОГО ТАКСОНОМЕТРИЧНОГО МЕТОДУ**

*АННОТАЦИЯ. В статье проведено рейтингование банков по показателям надежности, используя модифицированный таксонометрический метод. Рейтинг построен на основе методики анализа надежности банка, которая учитывает общий анализ менеджмента, отток депозитов и текущее состояние банка по выдаче долгосрочных кредитов, а также анализ активов и прибыльности банка и объем валютной составляющей его деятельности. Проведен анализ полученных численных результатов рейтингования.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** банк, анализ, надежность банка, рейтинговый подход, критерии надежности, таксонометрический метод.

*ABSTRACT. In the paper the rating of banks is conducted by indicators of reliability with the using of modified taxonomic method. The rating is built on the basis of bank reliability methodology, which takes into account the global analysis of management, outflow of deposits and current condition of the bank on assignment of long-term credits, and also analysis of assets and profitability of bank and value of currency constituent of its activity.*

**KEY WORDS:** bank, analysis, reliability of bank, rating approach, criteria of reliability, taxonomic method.

*АНОТАЦІЯ. В статті проведено рейтингування банків по показникам надійності, використовуючи модифікований таксонометричний метод. Рейтинг побудований на основі методики аналізу надійності банку, що враховує загальний аналіз менеджменту, відтік депозитів та поточний стан банку щодо надання довгострокових кредитів, а також аналіз активів і прибутковості банку та об'єм валютної складової його діяльності. Проведено аналіз отриманих чисельних результатів рейтингування.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** банк, аналіз, надійність банку, рейтинговий підхід, критерії надійності, таксонометричний метод.

Керівництво банку, клієнти банку і, що не менш важливо для фінансового розвитку банку, інвестори повинні мати прозору «кар-