

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ
КАФЕДРА БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ

Масник Павло Романович

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ БАНКУ
(НА МАТЕРІАЛАХ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»)

Спеціальність 7.03050802 – банківська справа

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «спеціаліст»

Студент групи БСс – 51
П.Р. Масник

(підпис)

Науковий керівник:
к.е.н., викладач Метлушко О. В.

(підпис)

Дипломну роботу допущено
до захисту:

« ____ » _____ 2013р.
Завідуючий кафедрою банківської справи
доктор економічних наук, професор
О.В. Дзюблюк

(підпис)

Тернопіль - 2013

АНОТАЦІЯ

Масник П.Р. Удосконалення управління капіталом банку (на матеріалах ПАТ КБ «ПриватБанк»). – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст за спеціальністю 7.050105 «Банківська справа». – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2013.

Розглянуто природу економічного капіталу та його роль у діяльності банку; висвітлено методику оцінки капіталу банку; подано характеристику функцій капіталу банку.

Проведено аналіз основних показників діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк», показників структури та забезпечення капіталом; дотримання банком нормативів капіталу.

Подано практичні рекомендації та пропозиції щодо удосконалення процесу управління капіталом банку на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк».

ANNOTATION

Masnyk P.R. The improvement of bank's capital management (materials used: PJSC(Public Joint Stock Company) CB(Commercial bank) "Privatbank"). – Manuscript.

The Diploma work - speciality 7.03050802 "Banking". – Ternopil National Economic University. – Ternopil, 2013.

The first chapter of the Diploma paper investigates the nature of economic capital and its role in the bank's activity ; presents the method of capital evaluation; gives characteristics of the bank's capital functions.

The analysis of the main results of PJSC CB "Privatbank" activity, structure and sufficiency of capital and following standards of bank's capital has been done in the second chapter.

The third chapter contains the suggestions about the improvement of the management process of PJSC CB "Privatbank" capital.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАПІТАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ .	6
1.1. Природа економічного капіталу та його роль у діяльності банку	6
1.2. Методика оцінки капіталу банку.....	15
1.3. Функції банківського капіталу	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ БАНКІВСЬКОГО КАПІТАЛУ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»	28
2.1. Економіко-організаційна характеристика банку	28
2.2. Аналіз структури капіталу банку	40
2.3. Оцінка достатності капіталу банку	50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»	56
3.1. Формування механізму та регламентаційне забезпечення організації управління капіталом банку.....	56
3.2. Розроблення організаційної моделі управління капіталізацією банку	66
3.3. Автоматизація фінансового планування у банку	81
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із важливих фундаментальних напрямів банківського менеджменту є ефективне управління ризиками. Аналіз тенденцій розвитку банківського бізнесу в зарубіжних країнах свідчить, що за останні півсторіччя ризик-менеджмент став однією з найбільш конкурентних, динамічних і високотехнологічних сфер діяльності банків. Можливості банківського бізнесу істотно зростають, урізноманітнюються банківські операції, розширюється спектр послуг, удосконалюються банківські технології та засоби комунікації. Міжнародна практика свідчить, що дієва система ризик-менеджменту здатна забезпечити високу конкурентоспроможність банку в ринковому середовищі. За таких умов, ефективне функціонування банків неможливе без створення адекватної системи управління економічним капіталом банку. Таким чином, дослідження природи економічного капіталу та визначення його ролі в діяльності банку є актуальною науковою та практичною проблемою.

Огляд літератури з теми дослідження. У дослідження проблематики економічного капіталу значний вклад внесли зарубіжні вчені П.Алесандрі, Дж.Байкер, Дж.Бок, М.Дрехман, А.Елізалд, І.Лелівелд, О.Сімановський, М.Тиссет, Ф.Трусард, І. Фалкенштейн та ін. У вітчизняній економічній літературі дослідженню економічного капіталу банку присвячено лише поодинокі публікації, авторами яких є Г.Бортніков, Н.Іваненко, І.Івасів, В.Міщенко, С.Міщенко, Л.Примостка, В.Сушко, Н.Шульга та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є удосконалення процесу управління банківським капіталом.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- вивчити природу економічного капіталу та його роль у діяльності банку;
- розглянути методика оцінки банківського капіталу;
- дати характеристику функції капіталу банку;

- проаналізувати основні показники діяльності та структуру капіталу ПАТ КБ «ПриватБанк»;
- здійснити аналіз достатності капіталу ПАТ КБ «ПриватБанк»;
- подати пропозиції щодо удосконалення процесу управління капіталом ПАТ КБ «ПриватБанк»;
- дати характеристику охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління капіталом банку (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»).

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади удосконалення процесу управління банківським капіталом.

Методи дослідження. Для забезпечення достовірності та обґрунтованості одержаних результатів дослідження використовувалися такі методи: комплексно-цільовий підхід і системний аналіз; статистичний, логічний та економічний аналіз, розрахункових коефіцієнтів.

Інформаційна база роботи. Основним джерелом інформації були:

- законодавчі акти Верховної Ради України та нормативно-правові документи Національного банку України з питань регулювання діяльності банків;
- наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених;
- офіційні статистичні матеріали;
- інформаційно-аналітичні огляди;
- фінансова звітність ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2009-2011 роки.

Практичне значення роботи. Розроблені в ході дослідження підходи, теоретичні узагальнення, висновки та рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління банківським капіталом, зокрема у системі банківських установ ПАТ КБ «ПриватБанк».

Структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків і пропозицій, переліку використаної літератури.

У першому розділі «Капітал банківської установи і його теоретичні основи» висвітлено теоретичні підходи до визначення суті та функцій банківського капіталу, досліджено методики якісної та кількісної оцінки капіталу банку.

У другому розділі «Аналіз банківського капіталу ПАТ КБ «ПриватБанк» подана оцінка організаційної структури банку, його економічних показників, проведений аналіз структури капіталу банку та рівень забезпеченості.

У третьому розділі « Удосконалення процесу управління капіталом ПАТ КБ «ПриватБанк» розглянуто механізми управління банківським капіталом, подана організаційна модель управління капіталізацією банку та наведено можливості автоматизації фінансового планування у банку.

Робота містить 8 таблиць, 10 рисунків. Список використаної літератури містить 67 найменувань. Основна частина роботи викладена на 90 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАПІТАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1. Природа економічного капіталу та його роль у діяльності банку

У міжнародній банківській практиці економічний капітал виступає дієвим інструментом щодо ідентифікації та виміру всіх видів банківських ризиків. При цьому сукупна величина ризиків, на які наражається банк, трансформується у величину капіталу, необхідну для їх покриття, відповідно до цільового рівня платоспроможності банку.

У науковій літературі зустрічаються різні підходи до визначення поняття «економічний капітал». Диференціація думок зумовлена неоднозначністю підходів до співвідношення понять економічного (economic) та ризикового (risk) капіталу, що за сутнісним розумінням є поняттями близькими й однорідними, але які часто трактуються по-різному. У рамках існуючої наукової полеміки слід окреслити когорту науковців, які розкривають ці поняття як різні, а також тих, чия думка свідчить про їх тотожність.

На відмінностях у поняттях економічний та ризиковий капітал наголошують Ст. Фрост, С. Маттен та О. Лобанов. Зокрема, Ст. Фрост, зазначає що ризиковий капітал – це частина акціонерного капіталу, призначена для покриття непередбачених збитків і спрямована на подолання проблеми неплатоспроможності банку. Автор стверджує, що економічний капітал – це капітал, наданий акціонерами для ведення бізнесу, що визначається як різниця між ризиковим капіталом і неамортизованим гудвілом [60, с.7]. Таке визначення є недостатньо коректним, оскільки втрачається взаємозв'язок між ризиками, що приймаються банком і розміром необхідного економічного капіталу.

Отже, автор робить висновок, що економічний капітал – це своєрідний еквівалент чистих матеріальних активів (Net Tangible Assets – NTA), який би дорівнював економічній вартості за умов, що всі активи та пасиви

враховуватимуться за їх ринковою вартістю, а вартість нематеріальних активів (тобто, гудвіла) дорівнюватиме нулю. За такої інтерпретації, Ст. Фрост ототожнює поняття економічного та ризикового капіталу. Останній визначається як різниця між ринковою вартістю активів і ринковою вартістю зобов'язань.

Дещо подібної точки зору дотримується С. Маттен, який під економічним капіталом розуміє ризиковий капітал, скоригований на величину гудвіла [44, с.5]. На думку автора ризиковий капітал резервується на супротив сукупного нехеджованого ризику, що виражається волатильністю грошових потоків по банку в цілому або ж окремо за напрямом бізнесу, портфеля, клієнту, продукту.

На відміну від С. Маттена і Ст. Фроста, авторський колектив під керівництвом О. Лобанова замість гудвіла використовує «кеш капітал» (cash capital – CC), який призначений для фондування активних операцій та виконання позабалансових зобов'язань. При цьому ризиковий капітал виступає своєрідним буфером для захисту банку від банкрутства [39, с.55].

На противагу зазначеним вище підходам, більшість науковців ототожнюють поняття економічного та ризикового капіталу, що є правомірним. У подальшому поняття економічний та ризиковий капітал використовуватимуться як синоніми.

Наукова полеміка найгостріше розгорнулася навколо питання цільового призначення економічного капіталу, а саме, для покриття лише неочікуваних збитків чи ще й очікуваних. На думку О. Судакова [56, с.26], В. Козуніна [42, с.38], економічний капітал використовується, насамперед, на фінансування очікуваних і неочікуваних втрат внаслідок настання ризиків. При цьому вони стверджують, що дійсно економічний капітал спрямований на покриття банківських ризиків (більшою чи меншою мірою), враховуючи як очікуваний, так і неочікуваний характер їх настання.

Однак інша група науковців вважає, що економічний капітал банку має бути спрямований на покриття лише неочікуваних втрат за банківськими ризиками [55, с.43]. Таке цільове призначення економічного капіталу банку підтримують також представники спеціалізованих організацій, зокрема Міжнародної асоціації ризик-менеджерів і Федеральної Резервної Системи США [12].

Стан капіталу банку характеризується його розміром, структурою і темпами зростання. Саме тому важливе розуміння структури банківського капіталу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація складових банківського капіталу

Визначення фактичної величини економічного капіталу банку зводиться до розрахунку суми складових за окремими ідентифікованими ризиками або об'єднаними групами факторів ризику. На думку Р. Бернса та О. Лобанова, розрахунок економічного капіталу залежить від особливостей фінансування втрат за кожним ризиком, що підлягає кількісному виміру [39, с.13]. До першої групи належать ризики, за якими формуються резерви на покриття очікуваних втрат, зокрема кредитні ризики. Для цих ризиків величина економічного капіталу визначається як різниця між неочікуваними та очікуваними втратами. Друга група представлена ризиками (валютним, процентним, ціновим тощо) на покриття яких не формуються резерви під очікувані збитки або ж їх визначення є проблематичним. Економічний капітал для них визначається як сума неочікуваних втрат.

Таким чином, можна визначити економічний капітал як капітал, призначений для покриття та захисту акціонерів від потенційних економічних втрат (неочікуваних негативних змін в економічній вартості) у межах визначеного довірчого рівня та протягом окресленого часового горизонту, які узгоджені зі встановленим стандартом платоспроможності банку.

Доволі дискусійним питанням є співвідношення регулятивного та економічного капіталу. Проведені дослідження дозволили виокремити певні ознаки для порівняння економічного та регулятивного капіталу банку.

Середовище регулювання капіталу. Вимоги до регулятивного капіталу формуються під впливом рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду (зовнішнє середовище) та центрального банку країни (внутрішнє середовище). Економічний капітал розраховується кожним банком, зважаючи на ступінь розвитку ринкових відносин у банківському секторі (зовнішнє середовище), а також з огляду на стратегію банку (внутрішнє середовище), в якій зазначається цільовий рівень стандарту платоспроможності та схильність до ризику. Саме останні два чинники є визначальними при розрахунку економічного капіталу.

Основа для застосування. Розрахунок регулятивного капіталу банку базується на правилах, встановлених органами банківського нагляду. Центральний банк визначає сукупність інструментів регулювання достатності капіталу, які є єдині для всіх банків. При умові недотримання показників достатності регулятивного капіталу, центральний банк застосовує жорсткі заходи впливу, зокрема відкликання ліцензії, обмеження переліку дозволених видів операцій тощо. Величина економічного капіталу визначається на основі внутрішніх положень банку, які базуються на загальноприйнятій міжнародній практиці та особливостях організації ризик-менеджменту в конкретному банку. При недотриманні показника економічного капіталу акціонери банку можуть вносити коригування в його величину залежно від конкретних умов функціонування банку з урахуванням ризиків, які він генерує.

Спектр ризиків, втрати за якими покриваються капіталом. Регулятивний капітал передбачений для покриття втрат за ринковим, кредитним та операційним ризиками, а економічний капітал – за всіма видами вимірюваних ризиків банку, зважаючи на їх склад і структуру.

Перелік ризиків, на покриття втрат за якими спрямовується економічний капітал, визначається кожним банком самостійно, відповідно до специфіки його діяльності.

Інформаційна база для розрахунку ризиків. При розрахунку величини регулятивного капіталу використовуються дані балансу банку, фінансової та статистичної звітності, а також сукупність нормативно встановлених параметрів. Величина економічного капіталу банку визначається на основі фактичних даних ринку (інформації щодо змін курсів валют; динаміки цін цінних паперів; коливань процентних ставок тощо), а також накопиченої інформації щодо показників діяльності банку протягом тривалого періоду (обсягів і структури наданих кредитів; ймовірності настання дефолту різних груп позичальників; вартості активів, які підпадають під дію кредитного ризику в разі настання дефолту позичальників; рівня втрат при дефолті; рівня операційних втрат тощо). У процесі розрахунку величини економічного капіталу також використовується інформація щодо встановленого цільового рівня платоспроможності, схильності банку до ризику, довірчого рівня, величини ризикових позицій та прогнозів зміни ринкових і внутрішньобанківських факторів ризику тощо.

Вартісно-орієнтована концепція управління банком. Дотримання показників регулятивного капіталу банку переважно не пов'язано з реалізацією концепції доданої вартості. Однак невиконання встановлених вимог до регулятивного капіталу банку може призвести до зниження його вартості. У свою чергу, економічний капітал банку та «додана вартість» тісно пов'язані між собою. Цільовий стандарт платоспроможності безпосередньо впливає на вартість залучення коштів, знижує ймовірність настання банкрутства банку, а також приймається до уваги у процесі визначення ставки дисконтування грошових потоків.

Цільові показники, до розрахунку яких входить капітал банку. Регулятивний капітал банку є обов'язковим до виконання нормативом достатності капіталу. Він використовується при розрахунку оціночних показників діяльності банку, мінімальний або максимальний рівень яких встановлено центральним банком. Нормативні показники не завжди охоплюють складові всіх вимірюваних банківських ризиків, зокрема це стосується вимог Національного банку України до вітчизняних банків [51, с.14]. Водночас, економічний капітал банку використовується при визначенні цільових показників ефективності діяльності (зокрема, RAROC – Risk Adjusted Return On Capital – скоригована на ризик рентабельність капіталу) та достатності капіталу (на покриття неочікуваних втрат), які встановлюються на основі кредитного рейтингу та стандарту платоспроможності.

Напрямок регулювання. У разі використання регулятивного капіталу банку регулювання здійснюється «зверху-вниз», що означає доведення нормативів достатності капіталу від центрального банку до комерційних банків на рівнонапруженій основі для всіх учасників. При використанні економічного капіталу регулювання здійснюється «зверху-вниз», тобто акціонери банку доводять до менеджменту цільовий стандарт платоспроможності. Регулювання також може здійснюватися «знизу-вверх» менеджментом банку в процесі інформування акціонерів банку щодо показників діяльності, які необхідні для виконання цільового стандарту платоспроможності. До того ж, у процесі регулювання використовується комбінований підхід, який врівноважує інтереси акціонерів та менеджменту банку.

Вигода для банку. При використанні регулятивного капіталу вигода для банку є низькою, адже він переважно не задіяний у процесі прийняття управлінських рішень. Вигода від використання економічного капіталу банку є високою, оскільки він виступає дієвим інструментом ризик-менеджменту, планування, ціноутворення тощо.

Важливою теоретичною та практичною проблемою є питання взаємозв'язку, тобто співвідношення між регулятивним та економічним капіталом банку.

У теорії ризик-менеджменту існує точка зору, відповідно до якої можливі три типи ситуацій щодо співвідношення між величиною регулятивного та економічного капіталу банку.

1 ситуація: регулятивний та економічний капітал банку співпадають за величиною. У цьому випадку вимоги наглядових органів до регулятивного капіталу банку відповідають структурі та рівню фактично прийнятих банком на себе ризиків, тобто потребі в економічному капіталі.

2 ситуація: величина регулятивного капіталу банку є більшою за економічний капітал. Фактично це може означати, що оцінка потреби банків у капіталі, яку здійснює наглядовий орган, є завищеною і такою, що не відповідає реальній структурі прийнятих банками ризиків.

З іншого боку, існує висока ймовірність побудови в банках неадекватної системи оцінки ризиків. При цьому вони можуть вибрати для себе варіанти поведінки. *По-перше*, якщо банк має відпрацьовану систему розрахунку потреби в економічному капіталі, адекватність якої підтверджено наглядовим органом, то він може застосовувати передовий підхід до розрахунку капіталу. Фактично це веде до визнання наглядовими органами економічного капіталу як такого, що задовольняє встановленим вимогам формування адекватної величини капіталу прийнятими ризиками. *По-друге*, за умови прийняття пасивної позиції – банк може використовувати показник економічного капіталу як універсальний інструмент менеджменту.

3 ситуація: регулятивний капітал банку є меншим за економічний капітал. Це може означати, що банк неправильно оцінює фактичну потребу в капіталі. При цьому він може прийняти одне з таких рішень. *По-перше*, за умови підтвердження коректності дії моделі оцінки банківських ризиків, прийняти її за основу при визначенні реальної потреби в капіталі й у подальшому дотримуватись визначених за моделлю рівнів. *По-друге*, за умови чіткої орієнтації на величину

регулятивного капіталу – прийняти рішення про збільшення суми активів, зважених на ризик.

Економічний капітал виступає дієвим інструментом у системі ризик-менеджменту банку. Він використовується за низкою напрямів.

Інструмент єдиного виміру величини ризиків. При проведенні операцій банк наражається на сукупність ризиків, які поділяються на вимірювані та невимірювані. Економічний капітал банку виступає інструментом оцінки вимірюваних ризиків із урахуванням кореляційних зв'язків між ними. У найбільших американських та європейських банках запроваджена практика побудови моделей економічного капіталу, що передбачають внутрішню оцінку ризиків, на основі прийнятного для акціонерів банку рівня їх покриття. Ці моделі допомагають оцінити потребу в необхідному розмірі капіталу, що максимально відповідає специфіці ризиків банку.

Інструмент ціноутворення. У вітчизняній та зарубіжній практиці в процесі визначення вартості банківських продуктів основний акцент робиться на включення до її складу очікуваних втрат. Водночас, робота банків тісно пов'язана із прийняттям не менш важливої складової – неочікуваних втрат, що виникають незалежно від банку і диференціюються за галузями, ринками, інструментами тощо. Найбільш важливою характеристикою при визначенні розміру неочікуваних втрат є рівень достовірності їх настання. Оскільки кожний напрям діяльності банку характеризується сукупністю властивих йому ризиків, важливим є обчислення притаманної їм суми неочікуваних втрат, які враховуються при розрахунку загальної вартості банківського продукту.

Інструмент оцінки ефективності. Ведення бізнесу передбачає наявність у банку альтернатив інвестування власних і залучених грошових коштів. Проведення аналізу напрямів інвестування здійснюється з огляду на дохідність та ризиковість. Залежно від їх співвідношення, для кожної з альтернатив керівництво банку приймає рішення щодо вибору пріоритетності напрямів інвестування. Економічний капітал як інструмент оцінки ефективності дозволяє

виявити найбільш привабливі напрями інвестування ресурсів банку, з одночасним урахуванням встановленого стандарту платоспроможності.

При цьому проведення порівняльної характеристики наявних альтернатив інвестування відбувається на основі зіставлення необхідного розміру капіталу банку для забезпечення потенційних ризиків, що генерують інвестиції.

Інструмент розподілу капіталу. Наявні та потенційно нові напрями ведення банківського бізнесу повинні бути забезпечені капіталом, адекватним прийнятим ризикам. У процесі своєї діяльності банк може наражатися на нові ризики, що приймають видозмінену форму залежно від дії зовнішніх та внутрішніх факторів. Банк не може допускати зниження забезпечення ризиків капіталом нижче встановленого рівня. Для розміщення економічного капіталу між напрямками бізнесу здійснюється аналіз структури прийнятих ризиків у статичній та динамічній формі. На основі отриманих даних надаються пропозиції щодо перерозподілу економічного капіталу між напрямками бізнесу, визначається потреба в його додатковому залученні або вилученні. Рішення щодо додаткового залучення капіталу приймається банком за умови зростання рівня ризиків, а стосовно зменшення величини капіталу – у разі зниження ризиковості банківської діяльності, при згортанні бізнесу та/або стабілізації ринків. Потрібно зазначити, що у практиці активних міжнародних банків прийнято утримувати певний розмір надлишкового капіталу (аналогічно до регулятивного капіталу) для постійної підтримки фінансової стійкості та надійності.

Інструмент матеріального стимулювання. Проведення банківських операцій, аналіз ринку та реалізація вдалих бізнес-проектів неможлива без чіткої роботи персоналу. Для забезпечення ефективної роботи банку працівники мають бути відповідним чином матеріально заохочені. Економічний капітал банку як інструмент матеріального стимулювання використовується при визначенні адекватного розміру винагороди за результатами роботи працівників банку. На основі отриманих даних щодо ефективного проведення конкретними співробітниками операцій (наприклад, із використанням RAROC) у банку приймається рішення щодо встановлення розміру їх винагороди.

Інструмент планування. Для забезпечення ефективності діяльності банку необхідно сформувавши оптимальний плановий баланс і розробити бюджет, що дозволить спрогнозувати структуру активів і пасивів у майбутньому, передбачити зміни у статтях доходів і витрат банку. За допомогою економічного капіталу банк може оцінити найбільш перспективні та привабливі напрями бізнесу, а також визначити складові доходів і витрат за ними. При цьому банк визначає достатній розмір капіталу для прийняття потенційних ризиків, дотримуючись цільового рівня стандарту платоспроможності. Це, у свою чергу, дозволяє оцінити потенційні витрати (доходи) від залучення додаткового капіталу або його вилучення.

Крім того, на основі інформації щодо показника економічного капіталу встановлюються ліміти за окремими продуктами, бізнесами, ринками тощо; здійснюється оцінка ефективності політик та/або систем контролю за ризиками; визначається дивідендна політика, а також оптимальне співвідношення між власним і залученим капіталом тощо.

Отже, можна зробити висновок про велике практичне значення капіталу в діяльності банку як універсального інструменту системи ризик-менеджменту, стратегічного планування та бюджетування, матеріального стимулювання тощо.

1.2. Методика оцінки капіталу банку

Методика розрахунку капіталу останнім часом набула суттєвих змін. Враховуючи той факт, що політика Національного банку базується на раціональному використанні загальноприйнятих світових стандартів, хочемо зосередити подальшу увагу на методиці визначення окремих складових банківського капіталу.

Передусім, потрібно відрізнити балансовий капітал, як різницю між загальними сумами активів і зобов'язань банку, та нормативний капітал.

Нормативний капітал відрізняється від балансового на суму коригувань, що враховують різні групи ризиків, які можуть призвести до втрати капіталу.

Балансовий капітал достатньо прозорий. Він складається із суми сплаченого статутного капіталу, нерозподілених прибутків минулих років та загальних банківських фондів, що сформовані за рахунок прибутку, а також коригується на результат поточної діяльності (прибутки-збитки поточного року). Балансовий капітал, особливо якщо він розглядається в динаміці, дає певне уявлення про надійність банківської установи з точки зору її фінансового стану й забезпеченості активів банку власним капіталом.

Нормативний капітал банку складніший для розрахунку, проте він дає краще уявлення про реальну величину капіталу, орієнтованого на можливі втрати за ризиковими активами або активами, що мають змінну вартість. Саме тому, нормативний капітал – це база для оцінки надійності банківської установи та основа для контролю за виконанням економічних нормативів. Тому, як наглядові органи, так і топ-менеджери та акціонери банку повинні бути абсолютно впевненими, що методика розрахунку нормативного капіталу економічно обґрунтована, спирається на апробовані стандарти і враховує специфіку фінансово-економічного розвитку країни.

Методологічною основою для розрахунку нормативного, або обов'язкового, капіталу є напрацювання Базельської конвенції про капітал, Другої директиви про банківську діяльність Європейського союзу та Директиви про власні фонди Європейського союзу. Так, за Базельською конвенцією про капітал нормативний капітал складається із елементів капіталу першого та другого рівнів, що мають певні ліміти й обмеження. Так, максимальна загальна сума елементів капіталу другого рівня не повинна перевищувати загальної суми елементів капіталу першого рівня. Максимальна сума субординованого строкового боргу, що враховується при розрахунку капіталу, не повинна перевищувати 50% суми елементів капіталу першого рівня. Якщо ж загальні резерви під можливі збитки за кредитними операціями включають суми, що відображають занижену вартість активів або приховані, але не ідентифіковані поточні балансові збитки, сума таких

резервів має бути обмежена максимально 1,25 процентними пунктами. Резерви переоцінки активів, що набувають форми прихованих доходів за нереалізованими цінними паперами, повинні бути об'єктом дисконтування у розмірі 55%.

Таким чином, при визначенні капіталу, згідно з Базельською конвенцією, застосовувалися два основних принципи: принцип обережності й принцип економічної доцільності. Вони повинні стояти на сторожі інтересів вкладників і якнайповніше забезпечувати їхні вкладення власними коштами банку від ризику можливої втрати. При цьому необхідно зазначити, що хоч Базельська методика і вважається оптимальною й використовується більшістю країн, вона не є обов'язковою. Вона дозволяє враховувати певні відхилення та економічні особливості країни за умови, якщо це не суперечить основним принципам.

Викладені вище принципові підходи у розумінні структури і методики розрахунку капіталу були взяті за основу Національним банком України при визначенні порядку розрахунку нормативу капіталу комерційного банку (Н1) та похідних від нього нормативів достатності капіталу (Н4) і платоспроможності (Н3). Проте, хоч основні положення, покладені НБУ в основу розрахунку капіталу, безспірні й цілком зважені, деякі складові потребують, на наш погляд, глибшого осмислення і певної корекції.

Економічні нормативи капіталу банку: норматив капіталу банку; мінімальний розмір статутного капіталу банку; норматив платоспроможності банку; норматив достатності капіталу банку.

На найбільшу увагу, з нашої точки зору, заслуговує об'єктивність відображення переоцінки основних засобів при розрахунку капіталу. Особливої гостроти ця проблема набула в банківському середовищі пострадянських країн, що пережили тривалий період гіперінфляції. Надзвичайно важлива вона і для українських банків.

Аналізуючи суть капіталу банку, доцільно розглянути питання оцінки його вартості. Оцінка вартості капіталу дає змогу одержати додаткову інформацію для прийняття відповідних управлінських рішень поточного і перспективного плану, визначити ефективність діяльності банку.

У банківській практиці існує кілька способів визначення вартості капіталу банку. Кожний із них має як позитивні, так і негативні сторони (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Способи визначення вартості капіталу банку

Спосіб визначення	Зміст
Перший спосіб – визначення бухгалтерської (книжкової) вартості капіталу банку	За цим способом усі активи і зобов'язання банку обліковуються на його балансі за вартістю їх придбання чи виникнення. Капітал розраховується як різниця між балансовою вартістю активів і зобов'язань. Такий спосіб оцінювання прийнятний лише тоді, коли балансова та ринкова вартість активів і зобов'язань не дуже різняться між собою. Якщо ринкова вартість із тих чи інших причин значно відхиляється від первісної балансової вартості, зазначений спосіб призводить до спотворення результатів, неадекватності оцінки капіталу банку. Цей спосіб простий, не потребує наявності спеціальної кваліфікації у працівників банку та значних витрат на здійснення оцінки
Другий спосіб – спосіб ринкової вартості	Полягає він у тому, що активи й зобов'язання банку оцінюються за ринковою вартістю, виходячи з якої розраховується капітал комерційного банку. Цей спосіб точніше відбиває реальний рівень захищеності банку, дає змогу динамічніше й реалістичніше оцінювати вартість капіталу, оскільки ринкова вартість активів і зобов'язань постійно змінюється. Однак банки здебільшого не зацікавлені в такому способі визначення вартості капіталу, особливо коли він не сприяє зміцненню позицій банку на ринку. Цей спосіб використовується переважно менеджментом банку для внутрішніх потреб, хоч він корисний і для зовнішніх користувачів – вкладників та кредиторів банку. Зауважимо, що способу ринкової вартості властиві окремі хиби. По-перше, не завжди доцільно й правильно можна оцінити активи і зобов'язання за ринковою вартістю. По-друге, цей спосіб трудомісткий, потребує наявності висококваліфікованих фахівців, а також значних грошових витрат
Третій спосіб – спосіб регулюючих бухгалтерських процедур	Сутність полягає в обчисленні розміру капіталу за правилами й вимогами, встановленими органами, що здійснюють нагляд і контроль за банківською діяльністю. За цим способом капітал банку розраховується як сума низки його складових елементів

Порядок визначення та склад власного капіталу різняться залежно від країни, однак із метою захисту вкладників і кредиторів, забезпечення фінансової стійкості та прозорості банківських систем економічно розвинутими країнами було укладено Базельську угоду. Нею визначено єдині основні підходи до визначення складу та порядку розрахунку капіталу банків країн, що підписали угоду.

Основні положення Базельської угоди використовують і інші держави, зокрема Україна. Національний банк України при визначенні достатності капіталу комерційних банків додержується положень цієї угоди. При цьому НБУ постійно вдосконалює методика визначення розміру капіталу.

1.3. Функції банківського капіталу

Власний капітал у банківській діяльності має дещо інше функціональне навантаження, аніж в інших сферах підприємництва. Це чітко простежується через виконувані власним капіталом банку функції (захисна, оперативна, регульовальна) [5, с.50].

Згідно з Законом України «Про банки та банківську діяльність», ці функції є визначальними:

- захисна функція дає змогу банку проводити операції у разі виникнення втрат чи непередбачуваних збитків;
- оперативна дає змогу створювати фінансовий резерв або своєрідний запас у разі виникнення непередбачених умов чи збитків;
- регулятивна функція пов'язана винятково у відношенні та зацікавленості суспільства в успішному функціонуванні банків.

Національний банк України здійснює оцінку та контроль за діяльністю банків за встановленими нормативами, нормативи адекватності основного та регулятивного капіталу [18].

Такі самі функції визначають вчені М. Алексеєнко [16, с. 50], О.Дзюблюк [19, с. 28]. Інші автори виділяють тільки дві функції гарантійно-захисну і оперативну. З. Васильченко, крім основних функцій, виділяє функцію, заради якої функціонує банківський капітал – привласнення максимальних прибутків [20, с. 60]. А. Вожжов у своїй монографії описує стартову функцію, як первопочатковий капітал, ресурсно-потенціальну, тобто капітал має властивість «притягувати» фінансові ресурси за рахунок клієнтських залучених і позичених коштів,

розпорядчо-розподільна функції банківського капіталу, що означає що доля статутного фонду, як основна частина капіталу банку, належить його учасникам визначає їх можливість в управлінні банком (розпорядча) і в отриманні частини прибутку пропорційно частині в статутному капіталі при розподілі дивідендів (розподільна) [21, с. 163]. П. Роуз визначає такі функції банківського капіталу, як «гроші на чорний день» від захисту банкрутства, забезпечення засобів для створення, організації та функціонування банку, підтвердження довіри до клієнтів банку, регулятор росту банку, забезпечення засобів організаційного росту для розроблення нових послуг [22, с. 445].

Окремі автори до названих функцій виділяють інші функції, наприклад, капітал забезпечує доступ до ринків фінансових ресурсів і захищає банки від проблем ліквідності або капітал стримує зростання та обмежує ризик. З названих вище функцій ми можемо зазначити, основні функції – захисну, оперативну та регулятивну визнають всі автори, що і визначено законодавством України [23, с. 258].

Основна функція банківського капіталу захисна, саме тому його якість має бути високою, а сам капітал – реальним.

Захисна функція полягає в тому, що власним капіталом банку покриваються збитки і оплачуються зобов'язання перед вкладниками [23, с. 259]. Капітал дозволяє банку продовжувати фінансові операції навіть у випадку виникнення великих непередбачуваних витрат. Для фінансування подібних витрат існують спеціальні резервні фонди, що включені у власний капітал, а при масових неплатежах клієнтів за позиками використовується частина акціонерного капіталу. Якщо банк опиняється в кризовій ситуації, сформовані за рахунок власного капіталу активи слугують додатковим джерелом погашення його зобов'язань.

Тому, чим більший у банку обсяг власного капіталу, тим більший буде рівень довіри до нього з боку клієнтів, навіть за збиткової діяльності та інших фінансових ускладнень. Це забезпечує керівництву банку та його регулятивному органу додатковий резерв часу для виводу банку з кризової ситуації.

Якщо ж банкрутства банку не вдається уникнути або він ліквідується, негативні для вкладників і кредиторів наслідки у висококапіталізованого банку будуть значно менші, ніж у слабокапіталізованого [24, с. 129].

Проведені окремими вченими дослідження з використанням методів екстраполяції тенденції (тренду) дають змогу стверджувати, що при збереженні нинішніх темпів зростання активів та капіталу в 2012 р. банківська система України має недостатній обсяг капіталу – не виконується норматив Н2 адекватності регулятивного капіталу, а відповідно зменшаться банківські інвестиції в економіку.

Проте недооцінювати чи ігнорувати захисну функцію не доцільно, особливо на перших етапах створення та функціонування банку, коли за рахунок власного капіталу формується його інфраструктура та розгортається банківська діяльність. Роль цієї функції власного капіталу відчутна за подальшого розширення та структурного розвитку банку, розроблення та запровадження нових банківських технологій і продуктів [16, с. 51].

Оперативна функція банківського капіталу передбачає асигнування власних засобів на купівлю землі, приміщення, обладнання, а також створення фінансового резерву на випадок непередбачених збитків. Важливо зазначити, що банки надають перевагу розміщувати невеликий обсяг власних засобів в активи такого роду. З іншого боку, власний капітал, розміщений в матеріальні активи, можна віднести до захищеного, оскільки в ситуації фінансової кризи його активи можна реалізувати і хоча б частинами розрахуватися за своїми зобов'язаннями [23, с. 259].

Отже, оперативна функція особливо важлива у період початку функціонування банку, що надає можливість за рахунок власного капіталу профінансувати придбання основних засобів, оренду приміщення та початок фінансової діяльності [25, с. 102].

Капітал банків дає змогу формувати ресурсний потенціал банківської системи за рахунок власних коштів банків (капіталу), а також залученні і позикових

коштів клієнтів. Це забезпечується функціями, що їх виконує капітал банку (рис. 1.2).

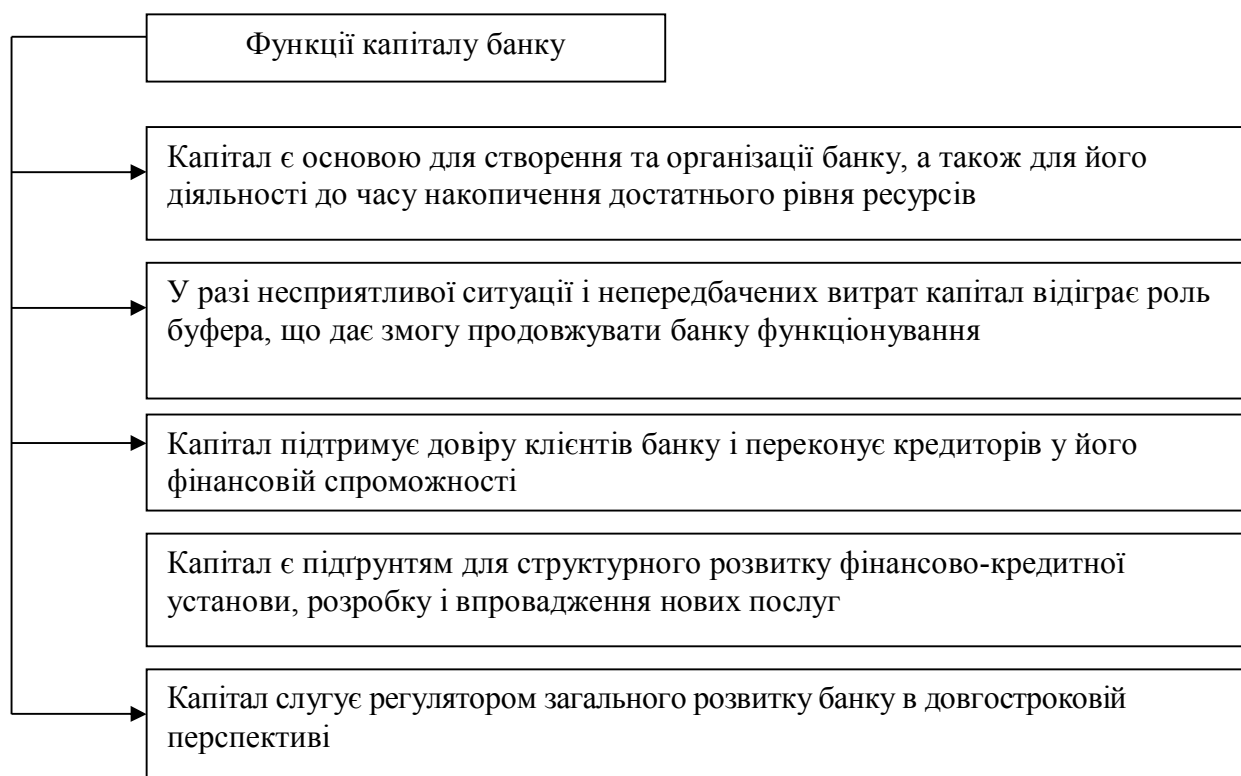


Рис. 1.2. Основні функції, що виконує капітал банку

Виконання регулятивної функції власного капіталу банку базується на зацікавленні суспільства в успішному функціонування банківської системи. За допомогою показника власного капіталу органи контролю здійснюють нагляд за діяльністю банків. При цьому вимоги до власного капіталу банку стосуються і його мінімальної величини, а також охоплюють обмеження за активами та умовами купівлі активів іншого банку. Економічні нормативи, встановлені Національним банком України, також базуються на величині власного капіталу банку [23, с. 259]. Зокрема, встановлення нормативу платоспроможності має на меті не допустити надмірної мінімізації банками власного капіталу заради максимізації отримуваних доходів, знизити ризик банкрутства банків і підвищити рівень захисту інтересів вкладників і кредиторів [16, с. 51].

Існує також інший підхід щодо поділу функцій, які виконує власний капітал. Функції поділять на поточні та стратегічні. Поточні функції визначають властивості реалізації банківського капіталу від початку його акумулювання до

відтворення у практичній реалізації. Стратегічні функції визначають пріоритетно-стратегічні властивості банківського капіталу у розвитку та діяльності банку та банківської системи загалом.

1. Інвестиційна функція банківського капіталу – відповідно, коли створюється банк, капітал у формі статутного капіталу забезпечується підприємством, державою чи конкретною особою необхідними коштами для здійснення банківської діяльності, є засобом для функціонування та розвитку банку до часу акумулювання достатнього обсягу залучених і позичених коштів.

2. У разі форс-мажорних обставин, що стосується втрати нематеріальних активів банку, а також непередбачених ситуацій у разі втрати основних засобів банку капітал банку забезпечує страхову функцію для коштів вкладників і кредиторів. Ця функція дає змогу забезпечити безперервну діяльність, зокрема обслуговування клієнтів, здійснення операцій. Різні збитки покриваються за рахунок резервів, які входять до складу капіталу. У разі нестачі резервів на покриття збитків, коли сформованих коштів не вистачає, вони покриваються за рахунок статутного капіталу, а не за рахунок залучених або позичених коштів.

3. Банківський капітал виконує функцію інноваційності. Упродовж діяльності банку відбувається розподіл між акціонерами банку при виявленні доходів і виплати дивідендів за акціями, проходить розподіл між фондами банку, зокрема частина банківського капіталу та його складників іде на збільшення статутного капіталу та підвищення рівня капіталізації банку. Таким чином, оновлюється власний капітал банку та створюється можливість створення нових продуктів і послуг.

4. Капітал виконує гарантійну функцію, наприклад, якщо банк опиняється в кризовій ситуації, то сформовані за рахунок власного капіталу активи слугують додатковим джерелом погашення його зобов'язань перед вкладниками і кредиторами, які є пріоритетними порівняно з інтересами власників банку. Тому, чим більший у банку обсяг власного капіталу, тим більший буде рівень довіри до нього з боку клієнтів, навіть за поточної збиткової діяльності. Це забезпечує керівництву банку та його регулятивному органу додатковий резерв часу для

виводу банку з кризової ситуації. Якщо ж банкрутства банку не вдається уникнути або він ліквідується, то негативні для кредиторів і вкладників наслідки у високо капіталізованого банку будуть значно менші, ніж у слабо-капіталізованого. Банківський капітал повинен бути більшим від достатньо забезпеченого для того, щоб впевнити позичальників та вкладників у тому, що вони вчасно зможуть отримати кредит чи забрати депозит, навіть у кризові періоди економіки. Для вкладників банків, які не є учасниками фонду гарантування вкладів населення, і для кредиторів банківський капітал є кінцевим і єдиним джерелом погашення зобов'язань банків. І чим вища частка власного капіталу в активах таких банків, тим вища гарантія повернення вкладів та позичок. Але і для банків-членів фонду гарантування вкладів населення – ця функція не втрачає свого значення. Адже не всі їх зобов'язання перед вкладниками компенсуються з фонду гарантування в повних обсягах і тоді не компенсовані суми повинні відшкодовуватися за рахунок капіталу банків. Понад це, гарантовані виплати вкладів повинні повертатися державному фонду з доходів від реалізації збанкрутілого або ліквідованого банку.

5. Превенційна функція банківського капіталу спрямована на запобігання ризику діяльності банку. Достатній обсяг капіталу банку відповідно забезпечує зменшення ризику та на макроекономічному рівні забезпечує економічну безпеку банку. Достатність банківського капіталу регулюється відповідними

економічними нормативами, встановленими на законодавчому рівні, таким чином достатній розмір банківського капіталу повинен відповідати встановленим вимогам в разі зміни чинного законодавства, у кризових ситуаціях, непередбачених ситуаціях, спричинених з боку конкурентів.

6. Контрольна функція банківського капіталу полягає в тому, що статутний капітал дає змогу виявити ступінь участі акціонера, брати участь в управлінні банківською установою. Випуск простих акцій дає змогу банку отримати додаткові кошти у безстрокове користування, збільшити капітал банку, що дає змогу нарощувати обсяг активних операцій. Якщо прибуток відсутній чи невеликий, то власники можуть не отримувати дивіденди. Власники

привілейованих акцій не беруть участі в управлінні банком, але мають право на отримання фіксованого розміру дивідендів. Якщо пакет звичайних акцій і пакет привілейованих акцій у сумі перевищують 10%, потрібен дозвіл НБУ на істотну участь власника. Контрольна функція дає змогу виявити ступінь участі власників в управлінні банком.

7. Нормативна функція банківського капіталу полягає у тому, що наглядові органи, встановлюючи величину статутного капіталу, впливають на діяльність комерційного банку загалом.

8. Мобільна функція банківського капіталу дає змогу створювати додаткові вливання у статутний капітал банку та збільшувати капіталізацію банку, створювати додатковий резервний капітал, оскільки вкінці поточного фінансового року банківський капітал розподіляється між акціонерами банку при виявленні доходів і виплаті дивідендів по акціях.

9. Функція дохідності банківського капіталу полягає у тому, що чим більший обсяг капіталу банку, тим більший обсяг операцій він може проводити, внаслідок чого збільшуються можливості одержання доходу або прибутку. Від наявності стабільного, достатнього розміру банківського капіталу залежить періодичне отримання та зростання прибутку банку.

10. Досліджуючи призначення власного капіталу банку, потрібно додатково виділити оціночну функцію, яка виявляється в тому, що саме обсяг власного капіталу дає змогу попередньо оцінити ринкову вартість, фінансову стійкість і надійність банківської установи, а це визначається роллю власного капіталу як одного з найважливіших показників діяльності банку.

11. Координуюча функція банківського капіталу дає змогу визначити власників банківської установи за допомогою акціонерного капіталу банку, який дає змогу виявити частки акціонерів у статутному капіталі. Завдяки цій функції визначається право власності та користування банківським капіталом.

12. Банківський капітал виконує сукупну функцію, завдяки якій сукупність вільних грошових коштів фізичних та юридичних осіб нагромаджуються для їх

подальшого використання у грошовому обороті як банківської системи так і всієї національної економіки.

Серед функцій, які виконує банківський капітал, можна виділити стратегічні функції:

1. Комунікаційна функція банківського капіталу, завдяки якій висвітлення фінансової звітності, величина банківського капіталу стимулює розвиток конкурентного середовища між банківськими установами.

2. Індикативна функція банківського капіталу, яка сприяє фінансовій стійкості та розвитку банківської системи загалом.

3. Мобілізаційна функція, яка полягає в тому, що частина банківського капіталу іде на формування кредитних ресурсів банку, які розміщуються серед суб'єктів господарювання і сприяють розвитку реального сектору економіки та підвищенню економічного зростання країни.

4. Стимулююча функція банківського капіталу, що забезпечує поступове розширення банківського бізнесу, банківських операцій та послуг, створення нових продуктів, максимально ефективно стимулює роботу банківської установи.

Але сутність цієї функції полягає ще у тому, що зміна обсягу власного капіталу та його частки в ресурсах банку впливає на інтереси його власників та менеджменту. Це пов'язано насамперед з тим, що власний капітал є безплатним ресурсом для банку як суб'єкту бізнесу. Чим більшим обсягом таких безоплатних ресурсів володіє банк, тим меншими будуть його операційні витрати, зокрема відсоткові, і тим більший обсяг прибутку зможе забезпечити менеджмент банку за цього обсягу доходів. А збільшення обсягів прибутку створює джерело для збільшення соціальних виплат та покращення умов праці колективу банку, в тому числі його керівництво. У цьому ракурсі стимулююча функція через вплив на матеріальні інтереси банку протидіє знижувальній динаміці частки капіталу в ресурсах та в активах банку [26, с. 146].

5. Функція планування, за допомогою якої формування капіталу банку спрямовується на певні цілі у довгостроковому періоді, здійснення стратегічного

інвестування, довгострокового кредитування для виходу на зовнішні ринки і здійснення міжнародного банківського бізнесу.

6. Обігова функція банківського капіталу полягає в обіговості виробничого процесу, оскільки здійснюється кругообіг, за рахунок банківського капіталу здійснюється кредитування економіки, а за рахунок кредитних коштів формується більша частина оборотних коштів підприємств, а потім знову повертаються у банк [23, с. 260].

Визначені функції власного капіталу банку дають змогу нам зробити висновок, що власний капітал є динамічним, функціональним утворенням, що забезпечує поточну банківську діяльність від початку його утворення. Своєю функціональністю банківський капітал забезпечує збереження довіри до банків з боку населення, а здійснення поточних та стратегічних функцій реалізує фінансову стійкість банківської системи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БАНКІВСЬКОГО КАПІТАЛУ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Економіко-організаційна характеристика банку

ПАТ КБ «Приватбанк» на сьогодні найбільший український універсальний комерційний банк, орієнтований на обслуговування приватних осіб і корпоративних клієнтів всіх форм власності, що входить до складу семи системних банків України, що має один з найбільших обсягів капіталу і чистих активів.

У своїй роботі банк керується Законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про господарські товариства», іншими законодавчими актами України, нормативними актами Національного банку України, єдиними правилами бухгалтерського обліку в банках на базі комплексної автоматизації та комп'ютеризації.

ПАТ КБ «ПриватБанк» заснований у 1992 році.

1993 рік – банк один з організаторів створення і активний учасник незалежної системи кореспондентських рахунків – Клірингової Палати «Експрес». Активно розвивається філіальна мережа банку. Банк виступає ініціатором проведення щорічних Ялтинських міжбанківських конференцій.

1994 рік – підключення до міжнародної банківської системи S.W.I.F.T. дозволило значно розширити спектр надання послуг і прискорити взаєморозрахунки з іноземними банками. Банк починає здійснювати усі види операцій з цінними паперами. Створюється Вексельний центр КБ «ПриватБанк».

1995 рік – банк розпочав кредитування дрібного і середнього бізнесу по лінії ЄБРР. Реалізовано програму альянсу слов'янських банків: «Приват-Банк», «Москомприватбанк», «Білоруський біржовий банк». Він виступає як кліринговий центр по розрахунках із країнами ближнього зарубіжжя.

1996 рік – банк вступає в Асоціацію клірингових банків Центральної і Східної Європи, першим в Україні стає дійсним членом міжнародної платіжної системи VISA International і приступає до масової емісії пластикових карт. Відбувається структурна перебудова банку, упроваджуються нові інформаційні технології, створюється єдина корпоративна мережа, що дозволяє об'єднати всі регіональні підрозділи банку в режимі «on-line».

1997 рік – банк першим серед українських банків одержує рейтинговий висновок від міжнародного рейтингового агентства Thomson BankWatch, стає дійсним членом платіжної системи Europay, підписує агентську угоду з American Express, приступає до реалізації зарплатних проектів і масової емісії карт «VISA-DOMESTIC». Банкомати КБ «ПриватБанк» першими були сертифіковані VISA International по роботі з міжнародними картками. У грудні «ПриватБанк» одержує від 12 європейських і азіатських банків (Credit Suisse First Boston – організатор проекту) синдикований незв'язаний міжбанківський кредит на суму 20 млн. доларів.

1998 рік – банк отримує рейтинговий висновок від міжнародного рейтингового агентства Fitch IBCA та ексклюзивне право від компанії Diners Club укладання договору по еквайрингу карт цієї платіжної системи на території України і приступає до масової емісії карт міжнародної платіжної системи Europay.

1999 рік – банк підписує договір зі страховою компанією «Міжнародна страхова група», що сприяє співробітництву по багатьох напрямках.

2000 рік – банк організував 184 пункти прийому платежів за системою MoneyGram. У травні цього ж року постановою Кабінету Міністрів України КБ «ПриватБанк» призначено банком, уповноваженим по обслуговуванню пенсійних рахунків. В рамках програми з розвитку споживчого кредитування КБ «ПриватБанк» спільно з рядом ріелторських фірм пропонує нову послугу – купівлю житла в кредит. Банк вводить новий універсальний платіжний інструмент – платіжну картку «STARCARD». «STARCARD» – спільна картка ПриватБанку і компанії «Київстар Дж.Ес.Ем».

2001 рік – банк презентує систему електронного банкінгу «Приват24», в рамках якої клієнти мають можливість керувати своїми рахунками в режимі реального часу за допомогою мережі Internet. При підтримці банку пройшла IX Ялтинська міжбанківська конференція. У травні в системі Інтернет-банкінгу КБ «ПриватБанк» зареєстровано понад 1000 авторизованих клієнтів. Банк значно знизив тарифи на випуск та обслуговування пластикових карток.

За підсумками 2002 р. КБ «ПриватБанк» визнано лідером у рейтингу реєстраторів України, який організується і проводиться Професійною асоціацією реєстраторів і депозитаріїв.

2003 рік – на щорічній конференції Агентів – партнерів Western Union з країн Європейського Союзу, Східної Європи та країн СНД, яка відбулася з 7 по 10 червня у Відні (Австрія), український ПриватБанк був визнаний кращим банком за рівнем якості обслуговування клієнтів Western Union (POS Service Excellence Winning Agent 2003).

У 2004 році КБ «ПриватБанк» обслуговує понад 5,5 мільйонів рахунків українських громадян. Банк протягом року запропонував індивідуальним клієнтам багато нових, унікальних продуктів і послуг, серед яких миттєві пластикові карти, кредитні пластикові карти, карта «Найкращий подарунок», депозитні програми «Капітал», «Комбі» і ін.

2005 рік - в рамках рейтингу Best Bank Award журналу Global Finance визнав КБ «ПриватБанк» третій рік підряд «Кращим банком в Україні». Global Finance також в черговий раз визнав КБ «ПриватБанк» кращим банком України за підсумками щорічного рейтингу Best Emerging Market Banks 2005.

2006 рік - Global Finance визнає КБ «ПриватБанк» кращим банком в Україні по рейтингу World's Best Foreign Exchange Banks 2006. Відомий міжнародний фінансово-аналітичний журнал «The Banker» за підсумками проведених в 2000 і 2002 роках дослідженнях, присвоїв КБ «ПриватБанк» звання «The Bank of Year».

2007 рік - Global Finance також четвертий рік поспіль визнає КБ «ПриватБанк» кращим банком в Україні за рейтингом Worlds Best Foreign Exchange Banks 2007. У процесі дослідження ринку банківських послуг,

проведеного компанією GFK-USM, 19,8% опитаних жителів України назвали КБ «ПриватБанк» найбільш привабливим для себе українським банком. КБ «ПриватБанк» також має найбільш високий рівень впізнавання серед населення та найвищий показник привабливості: більше 26% опитаних, які знають бренд КБ «Приват-Банк», вважають його послуги і якість обслуговування найбільш привабливим. КБ «ПриватБанк» також є лідером серед українських комерційних банків за кількістю клієнтів: його послугами користується понад 16% населення України.

Початок 2008 року - КБ «ПриватБанк» отримав почесну грамоту Дніпропетровської обласної Податкової адміністрації за найбільші обсяги сплати податків протягом року, а також за своєчасне виконання всіх термінів здачі звітів.

2009 рік - банк впровадив інтерактивну SMS-систему контролю якості обслуговування. Кожному відділенню, касі, банкомату банку були присвоєні свої унікальні номери. Цей номер бачить кожен клієнт в офісі банку, і, якщо йому доводиться чекати надання послуги або його не влаштовує якість обслуговування, клієнтові достатньо надіслати SMS із кодом відділення на спеціальний номер. Через кілька секунд це SMS-повідомлення читає керівник банківського відділення і може вжити заходів для вирішення проблем клієнта. Якщо ж проблему не вдалося вирішити на місці, повторні SMS зі скаргами клієнтів отримують вже топ-менеджери банку.

На 1 січня 2012 року розмір чистих активів українського ПАТ КБ «ПриватБанк» становив 145,12 млрд. грн. Власний капітал банку становить 15,54 млрд грн., кредитний портфель – 118,75 млрд грн. Чистий прибуток ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2011 рік склав 1,42 млрд грн. КБ «ПриватБанк» також є лідером серед українських комерційних банків за кількістю клієнтів: його послугами користується більше третини населення України.

На початок 2013 року ПАТ КБ «ПриватБанк» є один з найбільших банків, який увійшов в ТОП-30 самих надійних банків країни. Він обслуговує понад 22 млн. роздрібних і корпоративних клієнтів в 12 країнах: Україна, Росія, Грузія, Латвія, Італія, Португалія, Китай, Великобританія, Кіпр, Німеччина, Іспанія,

Казахстан. Протягом 2009-2011 рр. спостерігається інтенсивний розвиток електронного бізнесу та розширення мережі філій ПАТ КБ «ПриватБанк».

Банківська мережа нараховує 3394 відділень і філіалів, 8113 банкоматів, 4512 терміналів самообслуговування і більше 70 тис. POS-терміналів. Тільки за 2012р. банк відкрив 266 нових відділень. Сьогодні банк щоденно обслуговує 2,5 млн. осіб, з них кожний третій користується інноваційним сервісом через Інтернет, банкомати і термінали самообслуговування банку. В Україні банк обслуговує 22,4 млн. активних платіжних карт, в т.ч. 3,8 млн. зарплатних, 2,6 млн. пенсійних, 12,5 особистих універсальних платіжних карт. За 2012 рік кількість операцій в банкоматній мережі збільшилась майже в 1,5 рази, в т.ч. число клієнтів, які поповнювали через банкомати Приват мобільні телефони - на 79,2%. Питома вага цього виду послуг досягла 13% всіх операцій, які проводяться клієнтами через банкомати Приватбанку.

Частка ПАТ КБ «ПриватБанк» в активах банківської системи України за 2009-2011 рр. зросла майже в 1,5 рази і досягла 15%. Він займає 40% ринку платіжних і 70% ринку кредитних карт, половину ринку еквайрингу. У ПАТ КБ «ПриватБанк» працює 35 тис. осіб.

На сьогоднішній день банк обслуговує 334 тисячі корпоративних клієнтів, 314 тисяч приватних підприємців та понад 12,5 мільйонів рахунків фізичних осіб.

Журнал Global Finance, в рамках всесвітнього конкурсу кращих банків на ринках Центральної та Східної Європи, що розвиваються, визнав ПАТ КБ «ПриватБанк» «Кращим банком України 2011». Критеріями вибору переможця були зростання активів банку, прибутковість, рівень обслуговування клієнтів, конкурентні ціни та інноваційні продукції.

ПАТ КБ «ПриватБанк» – найбільший універсальний міжрегіональний банк України, орієнтований перш за все на платіжні операції для населення і юридичних осіб усіх форм власності.

На підставі ліцензії Національного банку України №22 від 04.12.01р., банк здійснює наступні операції:

- приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;

- відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;

- розміщення залучених коштів від свого імені на власних умовах та на власний ризик.

З отриманням письмового дозволу Національного банку України (№ 22-2 від 29.07.03р. року), банк також має право на:

- здійснення інвестицій у статутні капітали та акції інших юридичних осіб;
- здійснення випуску, обігу, погашення (розповсюдження) державної та іншої грошової лотереї;

- операції за дорученням клієнтів або від свого імені: з інструментами грошового ринку, з інструментами, що базуються на обмінних курсах та відсотках, з фінансовими ф'ючерсами та опціонами;

- перевезення валютних цінностей та інкасацію коштів;

- довірче управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами.

Крім перелічених операцій, банк має право здійснювати ще й такі операції та угоди:

- надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі;

- лізинг;

- послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів;

- випуск, купівлю, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів;

- випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток;

- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій.

Стратегія діяльності та політика ПАТ КБ «ПриватБанк» спрямована на забезпечення стабільного та збалансованого розвитку банку як універсальної кредитно-фінансової установи, що передбачає поєднання досить високих темпів розвитку з ефективним обмеженням ризиків в його діяльності. Програма розвитку банку ґрунтується на максимально широкому використанню ключових конкурентних переваг в розробці та просуванні банківських продуктів, орієнтованих на корпоративних та приватних клієнтів.

Місія ПАТ КБ «ПриватБанк» – бути найбільш надійним універсальним банком України, що орієнтований на задоволення інтересів клієнтів всіх форм власності та надавати повний спектр якісних послуг на всіх сегментах фінансового ринку.

Стратегічна мета банку бути лідером в Україні з надання населенню і юридичним особам усіх форм власності платіжних та інших банківських послуг, маючи показники дохідності, прибутковості і надійності найкращі серед найбільших банків країни.

Згідно з даними Асоціації українських банків ПАТ КБ «ПриватБанк» є безумовним лідером серед всіх українських банків за розміром капіталу, чистих активів, зобов'язань, фінансових результатів діяльності.

Функціонування банку забезпечує гнучка організаційна структура управління (рис. 2.1).

Організаційна структура управління ПАТ КБ «ПриватБанк» є однією з найбільш прогресивних як серед банків України, так і банків Східної Європи. По суті вона є комбінованою так як має ознаки широко розповсюджених у світовій практиці видів структур:

1) горизонтальна (площинна), оскільки в ній виділено лише 3 рівні управління:

- вищий – Head-office (Головний офіс);
- середній – Middle-office (Головні регіональні управління, Регіональні управління, Самостійні філії);
- нижчий – Front-office (відділення).

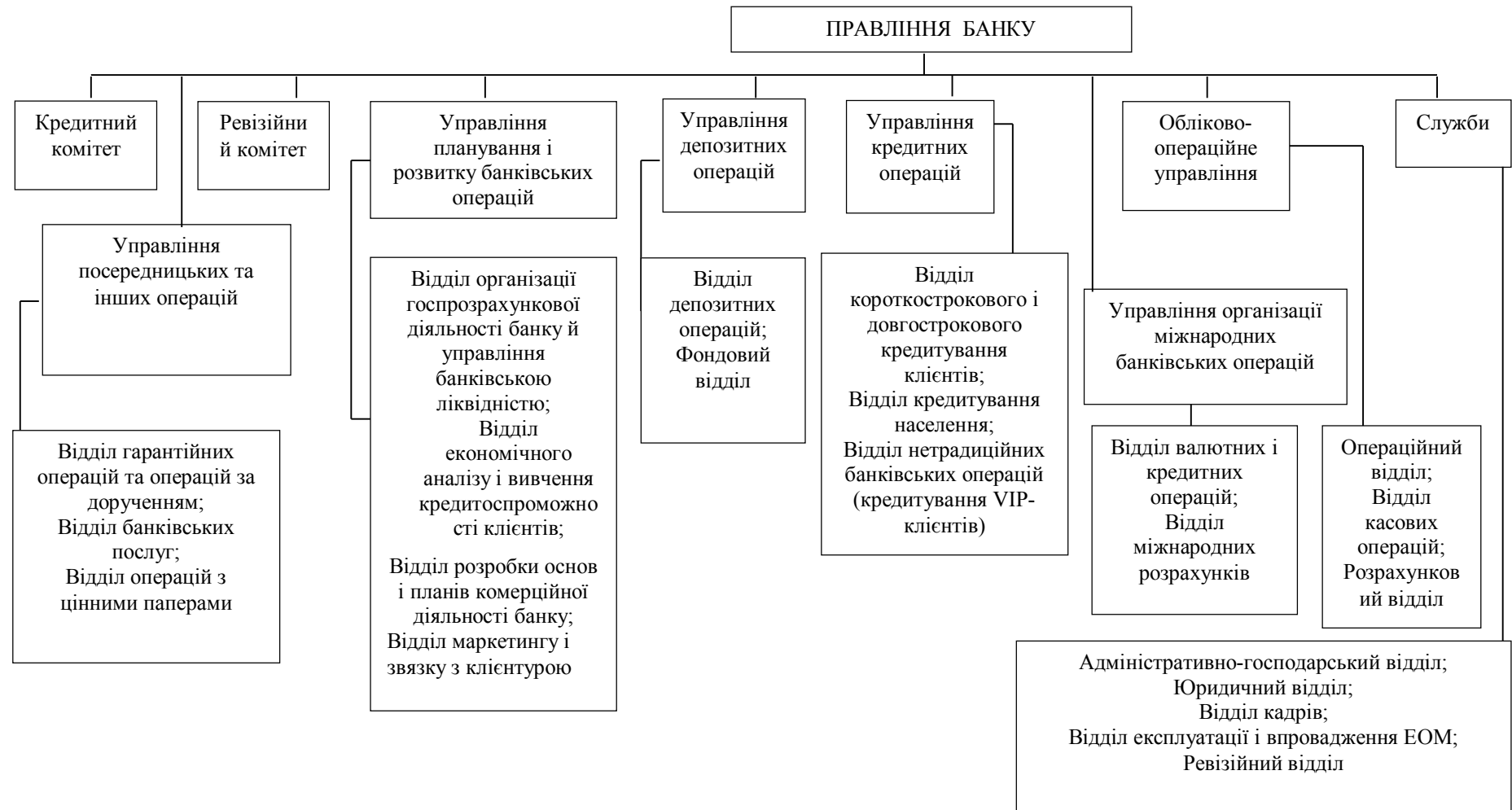


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПАТ КБ «ПриватБанк»

2) лінійно-функціонально-штабна, тому що в ОСУ сформовано штаби при Голові Правління, при Директорах ГРУ, РУ та філій;

3) дивізіональна клієнто- і функціонально-орієнтована, тому що виділено підтримуючі й бізнесові дивізіони (напрямки), які зорієнтовані на комплексне обслуговування певних груп клієнтів або виконання комплексу однорідних функцій;

4) дивізіональна продуктова, тому що в межах окремих бізнесів виділяються підрозділи, що спеціалізуються на розробці й просуванні до клієнтів однорідних продуктів або послуг;

5) дивізіональна регіональна, оскільки регіональна мережа структурних підрозділів банку представлена у всіх адміністративно-територіальних центрах України та Автономній Республіці Крим, підрозділи банку функціонують також у всіх містах обласного підпорядкування, районних центрах та в найбільш перспективних населених пунктах.

6) мережна – наявність пов'язаних (дочірніх) банків і компаній;

7) проектно-матрична, тому що в межах ОСУ банку часто створюються тимчасові проектні групи для реалізації конкретного проекту або робочі групи для вирішення важливих завдань.

Розглянемо основні показники діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк» за останні три роки і проведемо їх аналіз (табл. 2.1).

Аналіз табл. 2.1 показав, що активи банку протягом 2010 р. у порівнянні 2009 р. збільшились на 31,8% і становили 113,44 млрд. грн, а в 2011 р. у порівнянні з 2010 р. збільшилися на 27,9% і склали 145,12 млрд. грн. Така зміна відбулась за рахунок виваженої політики топ-менеджерів задля втілення стратегічної мети та утримання досягнутих рубежів. Таким змінам у 2011 р. сприяли:

- «кредити та заборгованість клієнтів» склали з урахуванням резерву 122,92 млрд. грн. За звітний рік вони збільшились більш як на 37 млрд. грн..

- «грошові кошти та їх еквіваленти» збільшились на 2,04 млрд. грн. і складають 21,77 млрд. грн.;

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк»

Показники за 2009-2011 роки, тис. грн.	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2009	2010	2011	2010р./2009р.	2011р./2010р.	2010р./2009р.	2011р./2010р.
<i>Фінанси</i>							
1. Активи	86066131	113437 222	145118473	27371091	31681251	31,8	27,9
2.Зобов'язання	75795412	101557254	128371494	25761842	26814240	34,0	26,4
3. Основні засоби та нематеріальні активи	1312364	1801944	2018056	489580	216112	37,3	12,0
4. Власний капітал	10270719	11879968	16746979	1609249	4867011	15,7	41,0
5. Грошові кошти та їх еквіваленти	9251245	19725932	21770908	10474687	2044976	у 2,1 рази більше	10,4
6. Нерозподілений прибуток	1142981	1499979	1609788	356998	109809	31,2	7,3
<i>Електронний бізнес</i>							
7. Кількість банкоматів, од.	6681	6791	8113	110	1322	1,6	19,5
8. Кількість POS-терміналів, од.	52604	52704	70451	100	17747	0,2	33,7
9. Кількість терміналів самообслуговування	1119	1892	4512	773	2620	69,1	240,0
10. Кількість емітованих протягом року платіжних карток, шт.	18648733	18643651	22223545	-5082	3579894	-0,03	19,2
<i>Мережа філій</i>							
11. Філії та відділення	2904	3043	3394	139	351	4,8	11,5

- «кошти в інших банках», з урахуванням резерву зменшились на 0,70 млрд. грн. і складають 1,12 млрд грн. Такий рух коштів є наслідком розміщення ресурсів в інших банках, в межах встановлених діючим законодавством та нормативними документами банку лімітів.

Власний капітал ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2010 р. в порівнянні з 2009 р. – на 15,7% і склав 11,88 млрд. грн., а в 2011р. в порівнянні з 2010р. зріс на 41,0% та склав 16,75 млрд. грн.,

Нерозподілений прибуток від діяльності банку за 2010 р. склав 1,50 млрд. грн., що на 31,2% більше, ніж у попередньому році, а в 2011р. – 1,61 млрд.грн, що на 7,3% більше 2010 року.

Проведемо аналіз динаміки фінансових результатів банку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових результатів ПАТ КБ «ПриватБанк»
за 2009-2011 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	2009	2010	2011	10р./09р.	11р./10р	10р./09р	11р./10р
Чистий процентний дохід	7371324	5802636	7940832	-1568688	2138196	-21,3	36,8
Процентні доходи	14325629	14232444	16786915	-93185	2554471	-0,65	17,9
Процентні витрати	-6954305	-8429808	-8846283	-1475503	-416475	21,2	4,9
Комісійні доходи	2514474	3360171	4513887	845697	1153716	33,6	34,3
Комісійні витрати	-642336	-551192	-672479	91144	-121287	-14,2	22,0
Чистий прибуток	1050489	1370180	1425816	319691	55636	30,4	4,1

Як свідчать наведені дані, прибуток банку протягом періоду дослідження збільшився. За період дослідження доходи ПАТ КБ «ПриватБанк» мали таку динаміку: чистий процентний дохід у 2010 р. у порівнянні з 2009 р. зменшився на 21,3%, а в 2011р. проти 2010р. збільшився на 36,8%, в т.ч. процентні доходи збільшились на 17,9%, а комісійні -- на

34,3%. Основним джерелом доходів банку за аналізований період був процентний дохід (45,34 млрд.грн.за 2009-2011 роки).

Витрати ПАТ КБ «Приватбанк» мали таку динаміку : процентні витрати зросли з 6,95 млрд.грн. в 2009р. до 16,79 млрд.грн. в 2011р., а комісійні витрати зросли відповідно з 0,55 до 0,67 млрд.грн. на 23,2%. Основною статтею витрат банку у 2009–2011 рр. були процентні витрати.

Щодо чистого прибутку ПАТ КБ «ПриватБанк», то за 2009-2011 рр. він зріс з 1,05 млрд. грн. в 2009р. до 1,42 млрд.грн. в 2011 році.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості банку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз фінансової стійкості ПАТ КБ «ПриватБанк»
за 2009-2011 рр.**

Коефіцієнт	Формула	2009 р.	2010 р.	2011 р.	Оптимальне значення
Коефіцієнт надійності	Вк /Зал кошти	5,21	9,58	7,69	>5%
Коефіцієнт фінансового важеля	З / К	8,87	7,66	8,68	1:20
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	К/Заг А	10,22	10,19	10,76	>10%
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	Капіталізовані А / ВК	0,18	0,13	0,15	-
Коефіцієнт захищеності дохідних активів	(К-Недохідні А-З) / Дохідні А	-0,05	-0,12	-0,10	-
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	Заг А / К	9,78	9,01	9,29	12,00

Аналізуючи фінансову стійкість банку, можна зробити висновок, що: протягом 3-х років коефіцієнт надійності зріс і на 2011 р. становив 7,69%, якого банк дотримується, адже норматив більше 5%. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів також зростає протягом останніх 2009-2011рр., і в останньому році становить 10,76%. Банк також дотримується даного коефіцієнта, оскільки перевищує допустиму норму, яка становить 10%. Коефіцієнт захищеності власного капіталу на 2011р.. знизився в порівнянні з 2009р., проте в порівнянні з 2010р. дещо збільшився.

Однак це характеризує, що лише 15% власного капіталу розміщено в нерухомість або майно.

У ПАТ КБ «ПриватБанк» спеціально створений комітет по управлінню активами та пасивами банку. Це самостійний колегіальний орган банку, який наділений правами та повноваженнями, пов'язаними з визначенням та реалізацією поточної та довгострокової політики в частині управління активами та пасивами, а також ризиками банку.

Серед основних завдань ПАТ КБ «Приватбанк» є організація управління активами та пасивами шляхом управління структурою балансу, ризиками, на які наражається банк у своїй діяльності, аналіз тенденцій ринку відносно процентних ставок, оцінка тенденцій зміни основних показників діяльності банку з метою забезпечення достатнього рівня ліквідності та прибутковості. Основними завданнями банківського менеджменту є:

- забезпечення прибуткової діяльності;
- задоволення потреб клієнтів;
- контроль за банківськими ризиками.

ПАТ КБ «ПриватБанк» є першим з українських банків, що отримав статус «Загальновідомого». За результатами дослідження ринку банківських послуг, що здійснювались компанією GFK Ukraine, банк зайняв лідируючі позиції серед українських банків (рівень знання бренду без підказки сягнув 73%, з підказкою 91%).

2.2. Аналіз структури капіталу банку

Аналіз структури банківського капіталу поділяють на якісний і кількісний.

Якісний аналіз дає можливість виявити за рахунок яких джерел сформований капітал банку. При цьому при формуванні статутного капіталу дається оцінка дотримання банком вимог Закону України «Про банки і

банківську діяльність», іншого законодавства України та установчих документів.

Формування та збільшення статутного капіталу банку може здійснюватися виключно шляхом грошових внесків. Статутний капітал банку не повинен формуватися з непідтверджених джерел. Банк має право збільшувати статутний капітал після того, як усі учасники повністю виконали свої зобов'язання щодо оплати паїв або акцій і попередньо оголошений підписаний капітал повністю оплачено.

Стан капіталу банку (як і будь-якої установи або фірми) характеризується його розміром, структурою (відносними частками його складових) і темпами зростання як капіталу в цілому, так і окремих його складових.

Найбільшу частку в сумі капіталу комерційного банку становить статутний капітал. Показник статутного капіталу – один з основних показників розвитку банку. Ефективність використання статутного капіталу та його значення в діяльності комерційного банку визначається за допомогою таких показників:

- розмір прибутку на 1 грн статутного капіталу;
- розмір прибутку на одну акцію;
- питома вага статутного капіталу в загальній сумі капіталу;

Проаналізуємо дані показники, ґрунтуючись на даних табл. 2.4.

1. Розмір прибутку на 1 грн статутного капіталу:

- 2009 р.: $1050489/7810866 = 0,13$;
- 2010 р.: $1370180/8860202 = 0,15$ -
- 2011 р. $1425816/13564881 = 0,10$.

2 Розмір прибутку на одну акцію;

- 2009 р.: $1050489/48491 = 21,7$;
- 2010 р.: $1370180/48491 = 28,6$.
- 2011 р.: $142516/64634 = 22,06$;

3. Питома вага статутного капіталу в загальній сумі капіталу:

Таблиця 2.4

Дані по статутному капіталу ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2009-2011 рр., тис. грн.

Найменування статті	Кількість акцій в обігу (тис. шт.)	Прості акції	Емісійні різниці	Привілеювані Акції	Власні акції (частки, паї), що викуплені в акціонерів (учасників)	Дивіденди, що спрямовані на збільшення статутного капіталу	Усього
Залишок на 1 січня 2009 року	42283	5684882	-	-	-	-	5684882
Внески за акціями (паями, частками) нового випуску	6208	1000001	-	-	-	-	1000001
Власні акції (частки, паї), що викуплені в акціонерів (учасників)	-	-	-	-	-	-	-
Продаж раніше викуплених власних акцій	-	-	-	-	-	-	-
Анульовані раніше викуплені власні акції	-	-	-	-	-	-	-
Дивіденди, що капіталізовані	-	1125983	-	-	-	-	1125983
Залишок на кінець дня 31 грудня 2009 року (залишок на 1 січня 2010 року)	48491	7810866					7810866
Внески за акціями (паями, частками) нового випуску	-	-	-	-	-	-	-
Власні акції (частки, паї), що викуплені в акціонерів (учасників)	-	-	-	-	-	-	-
Продаж раніше викуплених власних акцій	-	-	-	-	-	-	-
Анульовані раніше викуплені власні акції	-	-	-	-	-	-	-
Дивіденди, що капіталізовані	-	1049336	-	-	-	-	1049336
Залишок на кінець дня 31 грудня 2010 року	48491	8860202	-	-	-	-	8860202
Залишок на кінець дня 30 грудня 2011 року	64634	13564881					13564881

- 2009 р.: $13564881/16746979 = 0,76$;

- 2010 р.: $8860202/11879968 = 0,75$.

- 2011 р.: $5684882/8195683 = 0,81$.

Структура власного капіталу ПАТ КБ «ПриватБанк» представлена на рис. 2.2.

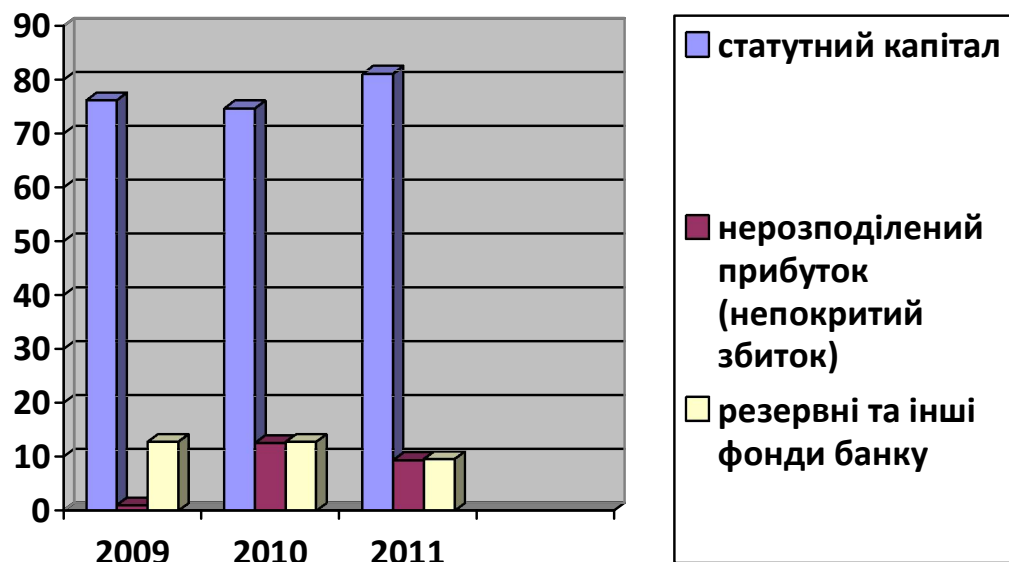


Рис 2.2. Структура власного капіталу ПАТ КБ «Приватбанк» за 2009-2011рр, %

Власний капітал ПАТ КБ «ПриватБанк» зріс у 2010 р. на 15,67% значною мірою завдяки збільшенню статутного капіталу банку на 13,43% за рахунок внесків акціонерів банку. У 2011 р. ці показники становили відповідно 40,97% і 52,88%. Статутний капітал становив в 2011р. 13,54 млрд.грн., що на 73,4% більше від рівня 2009 р. Протягом 2010-2011рр. ПАТ КБ «ПриватБанк» не викупував власних акцій. Зростання статутного капіталу протягом досліджуваного періоду відбувалося у формі внесків за акціями нового випуску, капіталізації дивідендів акціонерів.

Зріс також нерозподілений прибуток банку з 1142,98 млн.грн. у 2009р. до 1572,31 млн.грн. до 1609,79 млн.грн. у 2011р. або на 40,8%. Динаміка показника свідчить, що банк частину прибутку не розподіляв на виплату

дивідендів акціонерам, а утримував з метою реінвестування в свою діяльність.

Резервні та інші фонди зросли на 292,91 млн. грн. або на 22,2%. Резервні фонди формувалися банком у відповідності до статуту та чинного законодавства. Резерви під втрати за активними операціями є достатніми і покривають можливі збитки. У результаті проведеного аналізу капіталу банку не встановлено фактів, які свідчили б про недотримання ПАТ КБ «ПриватБанк» порядку формування резервів і фондів відповідно до вимог нормативно-правових актів Національного банку. Зростання обсягу резервних фондів було пов'язано з підвищенням нормативних вимог НБУ до рівня ризиковості банківської діяльності. Тому, в досліджуваний період значно скоротились доходні операції банку на користь збільшення недоходних операцій, що відбилось на показниках доходності та ефективності діяльності в сторону їх зниження. В загальному обсяг власного капіталу банку збільшився на 6476,26 млн.грн., або на 63,6% і досягнув у 2011р. 16746,98 млн.грн.

В цілому ПАТ КБ «ПриватБанк» постійно нарощував свій капітал – створював міцну базу для розширення обсягів послуг, що надаються, та які в майбутньому будуть надаватися.

Одним з найважливіших показників діяльності банків є регулятивний капітал, основним призначенням якого є покриття негативних наслідків різноманітних ризиків, які беруть банки на себе в процесі своєї діяльності та забезпечення захисту вкладів, фінансової стійкості й стабільної діяльності банків. Регулятивний капітал банку складається з основного (1-го рівня) капіталу та додаткового (2-го рівня) капіталу. Загальна сума регулятивного капіталу розраховується так:

$$K = K1 - (O3 - K1), \quad (2.1)$$

де $(O3 - K1)$ – розмір перевищення $O3$ над $K1$ (якщо $O3 > K1$, до розрахунку приймається різниця $O3 - K1$, в інших випадках до розрахунку приймається нуль);

$K1$ – сума капіталу, невідкоригована на основні засоби розраховується за формулою:

$$K1 = OK1 + ДК - B, \quad (2.2)$$

де $OK1$ – основний капітал, зменшений на суму недосформованого резерву на можливі втрати за кредитними операціями комерційних банків;

$ДК$ – додатковий капітал;

B – відвернення.

Основний капітал (OK) включає оплачений та зареєстрований статутний капітал і розкриті резерви, які створені або збільшені за рахунок нерозподіленого прибутку, надбавок до курсу акцій і додаткових внесків акціонерів у капітал, загальний фонд покриття ризиків, що створюється під невизначений ризик при проведенні банківських операцій, за винятком збитків за поточний рік і нематеріальних активів. Розкриті резерви включають і інші фонди такої самої якості, які повинні відповідати таким критеріям: відрахування до фондів мають здійснюватися з прибутку після оподаткування або з прибутку до оподаткування, скоригованого на всі потенційні податкові зобов'язання; фонди і рух коштів до них та з них повинні окремо розкриватись у опублікованих звітах банку; фонди повинні бути у розпорядженні банку для покриття збитків із метою необмеженого і негайного використання у разі появи збитків; збитки не можуть безпосередньо покриватися з фондів, а повинні проводитися через рахунок прибутків та збитків.

Основний капітал, зменшений на суму недосформованих резервів за активними операціями комерційних банків, розраховується за формулою:

$$OK1 = OK - (PP - \Phi P), \quad (2.3)$$

де PP – розрахункова сума резерву, що має бути сформована протягом поточного кварталу;

ΦP – фактично сформований резерв на можливі втрати за кредитними операціями комерційних банків.

$(PP - \Phi P)$ – розмір недосформованого резерву, який вираховується з основного капіталу.

У випадку перевищення фактично сформованого резерву над його розрахунковою сумою до розрахунку приймається нуль.

Додатковий капітал (DK) банку, за умови затвердження НБУ може включати: нерозкриті резерви; резерви переоцінки; гібридні (борг / капітал) капітальні інструменти; субординований борг (звичайні незабезпечені боргові капітальні інструменти, які за умовою контракту не можуть бути забрані з банку раніше п'яти років, а у випадку банкрутства чи ліквідації повертаються інвестору після погашення претензій всіх інших кредиторів). Додатковий капітал не може бути більшим 100% основного капіталу.

При розрахунку суми капіталу банку необхідно враховувати відвернення капіталу і вкладення капіталу в операційні основні засоби банку.

До відвернень (B) включаються цінні папери в портфелі банку на інвестиції та вкладення в асоційовані й дочірні установи. Після урахування (тобто їх виключення) одержуємо суму капіталу, невідкоригованого на основні засоби.

Зробимо розрахунки регулятивного капіталу ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2009-2011 рр. Сума капіталу, невідкоригована на основні засоби, дорівнює:

$$K1^{2009} = 7944566 + 1655490 - 797521 = 8802536 \text{ тис. грн.}$$

$$K1^{2010} = 9956456 + 2632863 - 1027194 = 11562125 \text{ тис. грн.}$$

$$K1^{2011} = 14730699 + 1869823 - 981744 = 15618778 \text{ тис. грн.}$$

Тоді регулятивний капітал банку становитиме:

$$K^{2009} = 8802536 - (0) = 8802536 \text{ тис. грн.};$$

$$K^{2010} = 11562125 - (0) = 11562125 \text{ тис. грн.}$$

$$K1^{2011} = 15618778 - (0) = 15618778 \text{ тис. грн.}$$

Аналіз структури регулятивного капіталу ПАТ КБ «ПриватБанк» подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз структури регулятивного капіталу ПАТ КБ «ПриватБанк»
за 2009-2011 рр., тис. грн.**

Статті	2009 р.	2010 р.	2011 р.	Відхилення, %	
				2010/2009	2011/2010
1	2	3	4	5	6
<i>Основний капітал (1 рівня)</i>	7944566	9956456	14730699	25,3	48,0
Зареєстрований статутний капітал	7810866	8860202	13545172	13,4	52,9
Загальні резерви	3497	3649	5286	4,3	44,9
Резервні фонди	1052814	1101467	1171851	4,6	6,9
Нематеріальні активи	-8445	-12257	-16896	45,1	37,8
Знос нематеріальних активів	4157	3881	6051	-6,6	55,9
Капітальні інвестиції за нематеріальними активами	-385	-487	-474	26,5	-2,7
Збиток поточного року (з урахуванням нарахованих відсотків), в т.ч.:	-917947	0	0	-100	-
- прибуток поточного року;	1050378	0	0	-100	-
- нараховані доходи за активними операціями	-1968325	0	0	-100	-
<i>Додатковий капітал (2 рівня)</i>	1655490	2632863	1869823	59,0	-29,0
Прибуток минулих років	92492	129799	146446	40,3	12,8
Результати переоцінки основних засобів, на які отримано дозвіл на включення до капіталу	206674	117339	99337	-43,2	-15,4
Резерви під стандартну заборгованість інших банків	5363	121789	49185	у 22,7 раз більше	-59,6
Резерви під стандартну заборгованість за кореспондентськими рахунками банків	10895	8845	7365	-18,8	-16,7
Резерви під стандартну заборгованість за кредитами	130134	486920	263019	у 3,7 раз більше	-46,0
Резерви під стандартну заборгованість за позабалансовими рахунками	0	0	0	-	-
Збиток поточного року (з урахуванням нарахованих відсотків), в т.ч.:	0	573916	106001	-	-81,5
- прибуток поточного року;	0	1374319	1427003	-	3,8
- нараховані доходи за активними операціями	0	-800403	-1321049	-	65,0
Субординований капітал, на який отримано дозвіл на включення до капіталу, з урахуванням амортизації	1209932	1194255	1198470	-1,3	0,4
<i>Відвернення</i>	797521	1027194	-981744	28,8	4,4
Інші акції та ЦП у торговому портфелі, що знаходяться у власності більше 1 року (вкладення у капітал не більше 10%)	0	0	0	-	-
Переоцінка акцій та інших ЦП у торговому портфелі, що знаходяться у власності більше 1 року (вкладення у капітал не більше 10%)	0	30	-30	-	-
Акції та інші ЦП, випущені банками, у портфелі на продаж	30	0	-30	-100	-

закінчення таблиці 2.5

Інші акції та ЦП у портфелі на продаж (вкладення у капітал більше 10%)	286	286	286	-	-
Інвестиції в дочірні компанії, що утримуються з метою продажу	135	135	-135	-	-
Вкладення в дочірні банки	654306	947606	-947606	44,8	
Вкладення в інші дочірні компанії	141382	77761	-32138	-45,0	-58,7
Страховий резерв, сформований за цінними паперами	-451	-451	451	-	-
Обсяг операцій з інсайдерами, здійснених на більш сприятливих умовах	1832	1827	-2000	-0,3	9,5
<i>Регулятивний капітал</i>	<i>8802536</i>	<i>11562125</i>	<i>15618778</i>	<i>31,3</i>	<i>35,1</i>
Активи, зважені коефіцієнтами ризику	76690509	103401413	111452715	34,8	7,8

Регулятивний капітал, розрахований за методикою Національного банку, збільшився у 2009 р. на 14,7% та становив 8,80 млрд. грн., у 2010 р. – на 31,3% і складав 11,56 млрд. грн., в 2011р.- на 35,1% і склав 15,62 млрд.грн., який був достатнім для виконання нормативних та ліцензійних вимог НБУ, для здійснення існуючого обсягу операцій.

У 2009 р. основний капітал зріс на 1,3% внаслідок: збільшення статутного фонду за рахунок внесків акціонерів в сумі 1 млрд. грн., капіталізації прибутку в сумі 1,12 млрд. грн.; збільшення резервного фонду на 0,65 млрд. грн. та отримання прибутку поточного року в обсязі 1,05 млрд. грн. В 2010 р., основний капітал збільшився на 25,3%. Зростанню сприяли: збільшення статутного фонду за рахунок капіталізації прибутку в сумі 1,05 млрд. грн.; збільшення резервного фонду на 0,05 млрд. грн.; зменшення збитку поточного року (з урахуванням нарахованих доходів) в обсязі 0,92 млрд. грн., за рахунок отримання прибутку за поточний рік в обсязі 1,37 млрд. грн. і зменшення обсягу нарахованих доходів, які зменшують результат поточного року, на 1,17 млрд. грн. У 2011р. основний капітал збільшився на 48% і становив 14,73 млрд.грн.

Додатковий капітал у 2009 р. зменшився в порівнянні з 2008 р. на 22,9%. Причиною цього було: зменшення прибутку минулих років на 0,44 млрд. грн. в зв'язку з його перерозподілом; отримання прибутку поточного року в обсязі 1,05 млрд. грн.; зменшення обсягу резервів під стандартну

заборгованість на 0,10 млрд.грн., зменшення результатів переоцінки основних засобів в результаті їх вибуття на 0,07 млрд. грн.; збільшення обсягу субординованого капіталу на 0,43 млрд. грн. (в зв'язку з врахуванням з 11.02.2009 р. субординованого боргу, залученого в іноземній валюті, до регулятивного капіталу за курсом на звітну дату згідно постанови Правління НБУ №49 від 05.02.09 р.). У 2010 р. він зріс на 59,0%, за рахунок: збільшення прибутку поточного року (з урахуванням нарахованих доходів) в обсязі 0,57 млрд. грн., за рахунок отримання прибутку поточного року в обсязі 1,37 млрд. грн і зменшення обсягу нарахованих доходів, які зменшують результат поточного року, на 1,17 млрд. грн.; збільшення обсягу резервів під стандартну заборгованість на 0,47 млрд. грн.; збільшення прибутку минулих років на 0,04 млрд. грн. в зв'язку із вибуттям раніше переоцінених основних засобів, а також його перерозподілом; внаслідок вибуття основних засобів, зменшено результати їх переоцінки на 0,09 млрд. грн. та в результаті амортизації субординованого капіталу, зменшення обсягу якого склало на 0,02 млрд. грн. У 2011р. додатковий капітал зменшився на 29% або на 0,76 млрд.грн. Зменшення в основному відбулося за рахунок зменшення резервів під стандартну заборгованість інших банків (-59,6%), резервів під заборгованість за кредитами (-46%).

Обсяг відрахувань у 2009 р. в порівнянні з 2008 р. зріс на 0,23 млрд. грн. або 41,1%, у 2010 р. – на 0,23 млрд. грн. (28,8%), в основному за рахунок вкладень у дочірні банки та компанії, а в 2011р. він зменшився на 4,4%.

Отже, протягом 2009–2011 рр. структура капіталу не містила ознак загрози фінансової стійкості, а його абсолютний розмір відповідав нормативним вимогам щодо його розміру. Існуючий обсяг капіталу дозволяв банку виконувати всі нормативні вимоги НБУ щодо ризиків і достатності капіталу, а принципи формування резервів та регулятивний капітал відповідали нормативним вимогам Національного банку України.

2.3. Оцінка достатності капіталу банку

Важливе значення для здійснення діяльності банку має обґрунтована оцінка достатності капіталу. Банку необхідно мати достатній капітал для забезпечення обсягу і характеру своїх комерційних договорів (угод). Інакше кажучи, достатність капіталу забезпечує надійність банку, а отже і віру в нього вкладників, кредиторів і клієнтів.

Достатність банківського капіталу – це здатність банку захистити інтереси своїх кредиторів та власників від незапланованих збитків, розмір яких залежить від обсягу ризиків, що виникають у результаті виконання банком активних операцій.

Банківський капітал є резервом для адекватних дій у непередбачених обставинах, що дозволить уникнути неплатоспроможності в процесі пристосування до роботи в умовах, що змінилися, або, інакше кажучи, є джерелом фінансування на випадок фінансових труднощів.

Оцінка і контроль достатності капіталу банку здійснюються за допомогою економічних нормативів:

- Н1 – нормативу мінімального розміру регулятивного капіталу;
- Н2 – норматив адекватності регулятивного капіталу;
- Н3 – норматив співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів.

Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу банку (Н1) протягом аналізованого періоду було встановлено НБУ у сумі 120 млн. грн.; У 2009 р. регулятивний капітал становив 8,80 млрд. грн., у 2010 р. – 11,56 млрд. грн., а в 2011р.- 15,62 млрд.грн. Отже, можна зробити висновок, що в аналізований період банк дотримувався нормативних значень.

Норматив адекватності капіталу (платоспроможності) (Н2) відображає здатність банку своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що впливають із торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру. Чим вище значення показника адекватності

регулятивного капіталу, тим більша частка ризику, що її беруть на себе власники банку; і навпаки: чим нижче значення показника, тим більша частка ризику, що її беруть на себе кредитори та вкладники банку. Норматив адекватності регулятивного капіталу встановлюється для запобігання надмірному перекладанню банком кредитного ризику та ризику неповернення банківських активів на кредиторів та вкладників банку.

Значення показника адекватності регулятивного капіталу визначається за формулою:

$$H2 = \frac{K}{A_{\text{сум}}}, \quad (2.4)$$

де K – регулятивний капітал;

$A_{\text{сум}}$ – сумарні активи, зважені за коефіцієнтами ризику та платоспроможності

Здійснимо розрахунок адекватності регулятивного капіталу (H2) ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2009–2011 роки:

$$2009 \text{ р.: } H2 = 8802536/76690509 = 11,48\%$$

$$2010 \text{ р.: } H2 = 11562125/103401413 = 11,18\%$$

$$2011 \text{ р.: } H2 = 15618778/111452715 = 14,01\%$$

Нормативне значення нормативу H2 діючих банків має бути не менше, ніж 10%. Як бачимо ПАТ КБ «ПриватБанк» дотримувався встановленого НБУ нормативу адекватності регулятивного капіталу.

Здійснимо розрахунок нормативу співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів у (H3) ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2009–2011 роки.

Даний коефіцієнт розраховується за формулою:

$$H3 = \frac{K}{A}, \quad (2.5)$$

де K – регулятивний капітал;

A – сукупні активи.

$$2009 \text{ р.: } H3 = 8802536/86066131 = 10,23\%;$$

$$2010 \text{ р.: } H3 = 11562125/113437222 = 10,19\%;$$

2011 р.: $H3 = 15618778/145118473 = 10,76\%$

Нормативне значення нормативу Н3 діючих банків має бути не менше, ніж 9%. Як бачимо з розрахунків, ПАТ КБ «ПриватБанк» протягом трьох аналізованих років дотримувався значення встановленого нормативу.

Результати порівняння фактичних рівнів нормативів капіталу ПАТ КБ «ПриватБанк» з їх нормативним значенням наводяться у табл. 2.5.

Таблиця 2.6

**Аналіз дотримання ПАТ КБ «ПриватБанк» нормативів капіталу
за 2009–2011 роки**

Нормативний показник	Нормативне значення	2009 рік		2010 рік		2011 рік	
		Фактичний рівень, тис. грн., %	Відхилення від нормативу (+, -)	Фактичний рівень, тис. грн., %	Відхилення від нормативу (+, -)	Фактичний рівень, тис. грн., %	Відхилення від нормативу (+, -)
1. Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу банку (Н1), тис. грн.	120 млн. грн.	8802	8682	11562	11442	15619	15499
2. Норматив адекватності регулятивного капіталу банку, (Н2) %	не менше 10%	11,48	+1,48	11,18	+1,18	14,01	+4,01
3. Норматив співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (Н3), %	не менше 9%	10,23	+1,23	10,19	+1,19	10,76	+1,76

Дані табл. 2.6 свідчать, що протягом 2009–2011 рр. показники ПАТ КБ «ПриватБанк» були вищими значень нормативів капіталу, встановлених Національним банком України. Крім того, протягом аналізованого періоду банк мав достатньо капіталу для проведення активних операцій з урахуванням ризиків.

Загалом, оцінка та контроль за дотриманням економічних нормативів регулювання діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк», в тому числі і нормативів капіталу, здійснюється на щоденній основі, аналізуються фактори, які

впливають на їх зміни. Керівництво банку кожного тижня отримує повний звіт про стан та динаміку всіх економічних нормативів, на підставі чого може оперативно приймати необхідні управлінські рішення.

Додатковими показниками аналізу капіталу є:

- рівень капіталу в структурі загальних пасивів:

$$K_1 = \frac{\text{Капітал}}{\text{Пасиви всього}} . \quad (2.6)$$

Розрахуємо даний показник банку за 2009–2011 роки

$$K_1^{2009} = \frac{10270719}{86066131} = 0,12 ;$$

$$K_1^{2010} = \frac{11879968}{113437222} = 0,1 .$$

$$K_1^{2011} = \frac{16746979}{145118473} = 0,12 K$$

Рекомендовані значення цього показника – у межах 0,1–0,2. З розрахунків видно, що ПАТ КБ «ПриватБанк» дотримувався оптимального значення.

- максимальна сума збитків, за яких капіталу, що залишився (чистий нетто-капітал), вистачить для забезпечення надійності коштів вкладників та інших кредиторів банку:

$$K_3 = \frac{\text{Чистий капітал}}{\text{Зобов'язання}} . \quad (2.7)$$

Розрахуємо даний показник для ПАТ КБ «ПриватБанк» за аналізований період:

$$K_3^{2009} = \frac{10270719}{75795412} = 0,14 ;$$

$$K_3^{2010} = \frac{11879968}{101557254} = 0,12 .$$

$$K_3^{2011} = \frac{16746979}{128371494} = 0,13$$

Передбачається, що капітал банку повинен на 25–30% покривати його зобов'язання. Як бачимо, капітал ПАТ КБ «ПриватБанк» у 2009 р. на 14%

покривав свої зобов'язання, у 2010 р. – на 12,0%, а в 2011р.- на 13%. Це є нижчим необхідного нормативу.

- коефіцієнт захищеності капіталу банківської установи розраховується за формулою:

$$K_4 = \frac{\text{Основні засоби}}{\text{Капітал банку}} . \quad (2.8)$$

Показник характеризує захищеність власного капіталу від інфляції вкладення коштів у нерухомість, обладнання та інші матеріальні активи. Однак таке одностороннє використання капітальних ресурсів може призвести до погіршення ліквідності та платоспроможності банку. Також необхідно урахувати існуючі законодавчі обмеження. Зокрема, банки можуть мати у власності нерухоме майно загальною вартість не менше 10% власного капіталу (це обмеження не поширюється на приміщення, в яких розміщуються підрозділи банку, що виконують банківські операції).

$$K_4^{2009} = \frac{1312364}{10270719} = 0,13 ;$$

$$K_4^{2010} = \frac{1801944}{11879968} = 0,15$$

$$K_4^{2011} = \frac{2018056}{16746979} = 0,12$$

Як бачимо, значення коефіцієнта захищеності капіталу в аналізованій період відповідало нормі. Отже, власний капітал ПАТ КБ «ПриватБанк» захищений від інфляції вкладення коштів у нерухомість, обладнання та інші матеріальні активи.

ПАТ КБ «ПриватБанк» у своїй діяльності щодо управління капіталом керується усіма нормативними актами Національного банку України та Методикою «Визначення достатності капіталу» з урахування ризиків» від 31 липня 2007 р.

Висвітлення інформації про діяльність та ефективність управління капіталом керівництво банку провадить через обов'язкові офіціальні звіти

органам нагляду та його публікації в українських мас-медіа, через Веб-сайт в Інтернеті, доступний широкому загалу.

Головною метою політики ПАТ КБ «ПриватБанк» щодо управління капіталом є забезпечення стабільної діяльності банку, формування регулятивного капіталу відповідно до вимог Національного банку України, визначення адекватного розміру капіталу з урахуванням ризиків, дотримання нормативів капіталу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Формування механізму та регламентаційне забезпечення організації управління капіталом банку

Для подолання значної нині кількості негативних факторів-загроз в сучасних умовах значною мірою актуалізуються питання розвитку саме банківської сфери, оскільки лише вона забезпечує акумулювання коштів. Зрозуміло, що розвиток банківської сфери можливий лише у разі формування достатнього за кількістю та оптимального за структурою капіталу кожної окремої банківської установи.

Для удосконалення управління банківським капіталом нами пропонується процес організації управління капіталом банку (ОУКБ) у формі послідовного проходження етапів, означених у табл. 3.1. При цьому, розкриття змісту кожного з етапів пропонуємо подати через перелік виконуваних дій, формалізованих у формі певної множини, що містить перелік методів реалізації таких дій.

Особливістю пропонованих розробок є орієнтація на вироблення референтної моделі (шаблону, сценарію чи паттерну), що відображатиме порядок дій з ОУКБ. При цьому процес вироблення даної моделі пропонується визначати як регламентаційне забезпечення управління капіталом банку.

Змістове наповнення визначених у табл. 3.1 множин відбуватиметься з огляду на конкретний об'єкт, для якого й реалізується організація управління.

Таблиця 3.1

Послідовність етапів організації управління капіталом банку

Етап	Характеристика етапу	Особливості ОУКБ	Склад виконуваних дій
Формалізація об'єкта управління	Ідентифікація об'єкта управління та встановлення правил виокремлення об'єкта з його оточення	Визначає правила, якими оперують у визначенні розуміння капіталу та ідентифікації його кількісних параметрів	Множина $\{IOU\}$ містить дії, необхідні для архітектурного представлення об'єкта управління
Ідентифікація суб'єкта управління	Визначення та регламентування дій суб'єкта управління, розробка організаційних регламентів	Вибір форми фіксування суб'єкта управління (наприклад, через визначення відповідного комітету чи підрозділу)	Множина $\{PDC\}$ відображає дії щодо визначення прав та обов'язків суб'єкта управління
Відображення архітектоніки системи	Визначення взаємозв'язків суб'єкта та об'єкта у формі організаційної структури управління	Вибір централізованого чи децентралізованого підходу до розподілу функцій управління між складовими архітектури банку	Формалізації всіх типів комунікаційних зв'язків та очікувань у формі множини $\{BAS\}$
Регламентування процесу управління капіталом банку	Встановлення порядку реалізації керівних впливів у формі послідовностей і циклів зворотних зв'язків	Представлення процесу управління капіталом через систему позитивних та від'ємних зворотних зв'язків з бажаною орієнтацією на закон зростаючої віддачі	Створення бази даних всіх варіантів зворотних зв'язків. Множина $\{PIUK\}$ акумулює відповідні графові когнитивні моделі
Оптимізація й регламентація функцій управління	Надання змістовної характеристики та оптимізація розподілу виконавців функцій управління	Визначення та змістовне наповнення специфічних для конкретного банку видів управлінської діяльності	Побудована у розрізі функцій управління $\{OPFU\}$ визначає перелік вхідних до них дій
Розробка стратегії та визначення системи цілей	Обґрунтування складових системи визначення цілей з орієнтуванням на нарощування потенціалу та стійкості банку	Розробка особливих принципів, прийомів та правил поведінки банку на відібраних та структурованих стратегічних зонах господарювання (ринкове позиціонування)	$\{PCCZ\}$ відтворює дерево цілей відповідних до суб'єкта та об'єкта управління (з обов'язковим ієрархічним підпорядкуванням)
Регламентація роботи механізму управління	Визначення механізму управління капіталом банку та регламентація процесу його впровадження і постійного удосконалювання	Визначення специфічних для кожної конкретної установи важелів та інструментів, які корегуватимуть процес досягнення встановлених цілей	Встановлення $\{MUKB\}$ як набору методів розробки й реалізації управлінського впливу 3 відповідним забезпеченням
Динамічне представлення регламентів управління	Формування регламентів управлінського впливу (опис та моделювання як процесу управління, так і поведінки об'єкта)	Формування динамічних моделей, які визначають капітал через сукупність потоків різного роду ресурсів, заданих у матеріальній чи фінансовій формі	$\{DPRU\}$ містить сценарії для системи управління, подані як результат оптимізації балансових моделей банку

Аналізуючи наведені у табл. 3.1 дії, для розкриття процесу ОУКБ можна запропонувати виділення двох механізмів: механізму управління капіталом банку (МУКБ) та механізму організації управління капіталом банку (МОУКБ), кожен з яких матиме власне структурування та набір елементів (МУКБ є результатом роботи МОУКБ). Відповідно, дані механізму можуть бути задані як вкладені кортежі та множини елементів. При цьому відбудеться розподіл поданих у табл. 3.1 складових процесу ОУКБ так:

$$ОУКБ = \langle МОУКБ, МУКБ \rangle \quad (3.1)$$

$$\begin{aligned} МОУКБ = \langle \{ЛОУ\}, \{РДС\}, \{ВАС\}, \{РПУК\}, \{ОРФУ\}, \\ \{РССЦ\}, \{МУКБ\}, \{ДПРУ\} \rangle \end{aligned} \quad (3.2)$$

Виділене кортежем (3.2) представлення роботи МОУКБ відповідає поданому С.В. Мочерним [38, с.155] тлумаченню механізму як системи методів і важелів використання економічних законів чи Н.Ю. Брюховецькою [12, с.111] як сукупності засобів й форм регулювання виробничо-господарської діяльності. Розкриваючи ж сутність МУКБ, будемо орієнтуватися на інший підхід до ідентифікації сутності будь-якого механізму.

Наведений вище підхід базується на роботах В.С. Пономаренко [49, с.98], які розглядають будь-який механізм у розрізі виділення наборів структур і засобів управління, з допомогою яких здійснюється ув'язка й узгодженість інтересів учасників економічних процесів. Для забезпечення такої узгодженості варто забезпечити відповідність цілей таких учасників та методів забезпечення їх досягнення.

Виходячи з цього можна запропонувати виділення множин важелів (ВУ) та методів реалізації (МУ) управлінського впливу, змістовне наповнення елементів яких й розкриватиме особливості роботи МУКБ.

Відповідно обґрунтовується й застосування множини (ЗБ), яка розкриватиме змістовне наповнення забезпечення виконання (МУ) у реалізації відповідного впливу на (ВУ). Також, оскільки застосування (МУ) щодо (ВУ) необхідно для корегування траєкторії розвитку банку, варто встановити орієнтири для такої траєкторії, задавши множину цілей життєдіяльності банку (ЦБ). За цих умов МУКБ подається у вигляді такого кортежу (3.3):

$$\text{МУКБ} = \langle \{\text{ЦБ}\}, \{\text{ВУ}\}, \{\text{МУ}\}, \{\text{ЗБ}\} \rangle \quad (3.3)$$

Розглянемо детально склад елементів кортежу (3.3). Зрозуміло, що множина цілей життєдіяльності буде індивідуалізованою для умов кожної конкретної банківської установи та відбиватиме обрану банком стратегію свого розвитку.

Отже, в розрізі сформованих цілей обиратимуться важелі впливу механізму управління банком ($f: \text{ЦБ} \rightarrow \text{ВУ}$) оскільки включення будь-якого показника до контуру управління банком не даватиме змоги забезпечити досягнення бажаної траєкторії його розвитку. У загальному випадку до складу множини цілей можна віднести: ЦБ1 – підтримку достатності обсягу капіталу для розширення діяльності та створення захисту від ризиків; ЦБ2 – збільшення обсягів надання класичних та нових банківських послуг шляхом залучення нових клієнтів й розширення філіальної мережі для максимізації прибутку; ЦБ3 – забезпечення розширення спектра банківських послуг та збільшення привабливості кредитно-депозитної політики; ЦБ4 – забезпечення збереженості основних характеристик життєдіяльності у кожен момент часу; ЦБ5 – досягнення високої надійності, швидкості та якості обслуговування клієнтів; ЦБ6 – визначення раціональних вимог до оптимальної побудови організаційних структур та режимів роботи банку; ЦБ7 – оптимізацію фінансово-технологічних систем, які забезпечують планування й реалізацію фінансових операцій банку.

З оглядом на склад множини $\{ЦБ\}$ введемо умову, що будь-який процес управління потребує наявності кількісних індикаторів, які розкриватимуть поведінку об'єкта управління.

Множинність таких показників, що можуть розкривати використання капіталу банку та ідентифікувати ефективність цього процесу, дає змогу запропонувати їх агреговане подання у вигляді таких груп показників: показники нормативів капіталу банку (формалізуються у формі множини $\{ВУНК\}; f: ЦБ1 \rightarrow ВУНК$); показники ефективності, рентабельності й платоспроможності використання капіталу банку (з відповідною до них множиною $\{ВУРП\}; f: ЦБ2УЦЦЗ \rightarrow ВУРПf$); показники стійкості діяльності (містяться у множині $\{ВУСК\}; f: ЦБ4 \rightarrow ВУСКf$); показники відображення процесів життєдіяльності банку та розкриття технології обслуговування клієнтів (задаються множиною $\{ВУТЖ\}$ та визначаються відображенням типу $f: ЦБ5УЦЦ6УЦЦ7 \rightarrow ВУРПf$). Агреговане подання даного елемента означеної кортежем (3.3) послідовності виглядатиме так (3.4):

$$ВУ = \langle \{ВУНК\}, \{ВУРП\}, \{ВУСК\}, \{ВУТЖ\} \rangle \quad (3.4)$$

Дія ОУКБ (МОУКБ) зведеться до встановлення особливостей життєдіяльності конкретного банку та забезпечення наповнення складових кортежу (3.4). Отже, можна передбачити такий склад показників:

– у розрізі множини $\{ВУ_{НК}\}$ доречно зафіксувати характеристики так званої достатності й адекватності капіталу (відображає рівень надійності та ризиковості банку і передбачає уявлення про банківський капітал як джерело покриття збитків). До складу даної множини варто віднести: $ВУ_{НК}^{ДК}$ – норматив достатності капіталу як відношення капіталу до загальних активів банку; $ВУ_{НК}^{ДЗ}$ – розмір відношення капіталу до сукупних депозитних зобов'язань; $ВУ_{НК}^{СР}$ – відношення капіталу до загальних активів, зменшених на створені резерви; $ВУ_{НК}^{ВК}$ – відношення сукупного капіталу до ризикових

активів, розрахованих як сума всіх активів, крім готівки та державних цінних паперів; BV_{HK}^{CK} – перевищення статутним капіталом мінімально необхідного (визначеного законодавчо) значення; BV_{HK}^{PK} – частка регулятивного капіталу у зважених до ризику активах і позабалансових зобов'язаннях; BV_{HK}^{MH} – мінімальний розмір статутного капіталу, що контролюється Національним банком України. Тобто сформується таке представлення (3.5):

$$BV_{HK} = \langle \{BV_{HK}^{DK}\}, \{BV_{HK}^{DB}\}, \{BV_{HK}^{CP}\}, \{BV_{HK}^{PD}\}, \{BV_{HK}^{CK}\}, \{BV_{HK}^{PK}\}, \{BV_{HK}^{MH}\} \rangle \quad (3.5)$$

– в розрізі множини $\{BV_{PI}\}$ планується виділення таких груп показників, як: показники оцінки доходності ($\{BV_{PI}^{OD}\}$), що розкривають рентабельність активів та капіталу, структурування доходів та витрат, доходність окремих операцій та банку в цілому; нормативи платоспроможності, визначені через співвідношення капіталу банку до активів, розподілених за ступенем ризику ($\{BV_{PI}^{HI}\}$); показники ділової активності ($\{BV_{PI}^{DA}\}$), визначені динамічним й трендовим представленням кількості й дефіцитності залучених коштів, розміром чистого прибутку, відношенням валюти балансу до власних коштів тощо; показники оцінки ліквідності ($\{BV_{PI}^{OL}\}$) і т. ін. (3.6):

$$BV_{PI} = \langle \{BV_{PI}^{OD}\}, \{BV_{PI}^{HI}\}, \{BV_{PI}^{DA}\}, \{BV_{PI}^{OL}\} \rangle \quad (3.6)$$

– в розрізі множини $\{BV_{CK}\}$ виділятимуться не окремі показники, а групи показників (детальний розгляд їх не наводиться з оглядом на досить значну представленість проблематики управління стійкістю банку в економічній літературі [59, с.132; 62, с.256]). Це такі показники, як: фінансової стійкості ($\{BV_{CK}^{FC}\}$), функціональної стійкості ($\{BV_{CK}^{FH}\}$), комерційної або ринкової стійкості ($\{BV_{CK}^{KM}\}$), організаційно-структурної стійкості ($\{BV_{CK}^{OC}\}$), швидкості росту наявних ресурсів ($\{BV_{CK}^{PP}\}$), капітальної

стійкості й надійності кредитно-інвестиційної політики банку ($\{BV_{CK}^{KC}\}$) та активності обраної стратегії ($\{BV_{CK}^{AC}\}$). Відповідно можна встановити формалізоване у вигляді кортежу представлення даної групи показників (3.7):

$$BV_{CK} = \langle \{BV_{CK}^{\Phi C}\}, \{BV_{CK}^{\Phi H}\}, \{BV_{CK}^{KM}\}, \{BK_{CK}^{OC}\}, \{BV_{CK}^{PP}\}, \{BV_{CK}^{KC}\}, \{BV_{CK}^{AC}\} \rangle \quad (3.7)$$

– в розрізі множини $\{BV_{TJK}\}$ можна виділити такі групи індикаторів, як рівень задоволення потреб клієнтів ($\{BV_{TJK}^{PK}\}$), якість перебігу та реалізації банківських процесів ($\{BV_{TJK}^{JL}\}$), рівень споживчої лояльності ($\{BV_{TJK}^{CL}\}$), показники прозорості структури капіталу ($\{BV_{TJK}^{PC}\}$), індикатори ефективності реалізації маркетингової стратегії та конкурентного позиціонування банку ($\{BV_{TJK}^{MC}\}$), відповідності банківських процесів різного роду нормативам та регламентам ($\{BV_{TJK}^{BP}\}$). Дана множина також може представлятися у формі кортежу (3.8):

$$BV_{TJK} = \langle \{BV_{TJK}^{PK}\}, \{BV_{TJK}^{JL}\}, \{BV_{TJK}^{CL}\}, \{BV_{TJK}^{PC}\}, \{BV_{TJK}^{MC}\}, \{BV_{TJK}^{BP}\} \rangle \quad (3.8)$$

Досліджуючи структурування важелів впливу у складі МУКБ, варто звернути увагу на динамічний характер їх представлення, коли розрахунок $\{BV_{HK}\}$ здійснюватиметься для кожного конкретного моменту часу t . Отже, й початковий стан об'єкта управління (як результат дії МОУКБ) може бути заданий на момент t_0 ($\{BV(t_0)\} = \langle \{BV_{HK}(t_0)\}, \{BV_{PI}(t_0)\}, \{BV_{CK}(t_0)\}, \{BV_{TJK}(t_0)\} \rangle$). Розгортання діяльності банку в часі змінюватиме значення відібраних важелів управління. При цьому дія МУКБ полягатиме у забезпеченні бажаного значення цих важелів на кожен i -й відрізок часу ($\{BV(t_0)\} \rightarrow \{BV(ti)\} = \langle \{BV_{HK}(ti)\}, \{BV_{PI}(ti)\}, \{BV_{CK}(ti)\} \rangle$). Такий перехід ($\{BV(t_0)\} \rightarrow \{BV(ti)\}$) реалізуватиметься та керуватиметься за допомогою відповідних методів управління (інструментів у складі МУКБ, формалізованих через: $\{MV_{BCK}\}$ – методи визначення величини капіталу

банку; $\{MU_{ЗНК}\}$ – методи забезпечення наповнення капіталу банку; $\{MU_{УДК}\}$ – методи управління достатністю капіталу; $\{MU_{СК}\}$ – методи стимулювання капіталізації банківської системи; $\{MU_{АР}\}$ – методи аналізу ринкових умов, заданих кортежем (3.9):

$$MU = \langle \{MU_{ВВК}\}, \{MU_{ЗНК}\}, \{MU_{УДК}\}, \{MU_{СК}\}, \{MU_{АР}\} \rangle \quad (3.9)$$

Далі детально охарактеризуємо деякі з означених кортежем (3.9) множин.

Множина $\{MU_{ВВК}\}$, яка тісно корелює з $\{MU_{УДК}\}$, розкриває сукупність інструментів визначення економічно обґрунтованого розміру власного капіталу банку (визначення величини капіталу, необхідної для розширення активних операцій та задоволення вимог органів банківського нагляду). До елементів цього інструментарію потрібно віднести методи економіко-математичного моделювання та прийоми конкурентної розвідки. Обмеженням на їх застосування стануть наявні законодавчі обмеження, що будуть зафіксовані в рамках елементів множини $\{MU_{УДК}\}$.

Використання множини $\{MU_{УДК}\}$ потрібне для забезпечення довіри до банку з боку вкладників, інвесторів чи кредиторів (її елементи орієнтовані на управління значеннями, заданими множиною $\{ВУН_K\}$ важелів). Доречним є застосування методів:

- ліверіджу ($MU_{УДК}^{ЛВ}$), для встановлення нормативу співвідношення власних та залучених коштів банку;
- порівняльного аналізу показників ($MU_{УДК}^{ПА}$), які передбачають застосування прийомів структурного, порівняльного та динамічного аналізу (зокрема через розрахунок показників $ВУ_{НК}^{СК}$ й $ВУ_{НК}^{ПК}$ та їх порівняння з середньогалузевими значеннями або значеннями інших банків);
- експертного оцінювання ($MU_{УДК}^{ЕО}$) думок експертів про якість структурування капіталу банку, відповідність структури капіталу

законодавчим вимогам чи потребам оточення, динаміку депозитної бази тощо.

– базельських нормативів ($MU_{УДК}^{БН}$), що стандартизують співвідношення структури капіталу з кредитним ризиком активів та позабалансових зобов'язань. Інструментарій МУКБ тут буде орієнтовано на оптимізацію розподілу капіталу на основний та додатковий (капітал першого та другого порядків).

Таким способом можна встановити узагальнене представлення (3.10):

$$MU_{УДК} = \langle \{MU_{УДК}^{ЛВ}\}, \{MU_{УДК}^{ПА}\}, \{MU_{УДК}^{ЕО}\}, \{MU_{УДК}^{БН}\} \rangle \quad (3.10)$$

Використання елементів $\{MU_{ВВК}\}$ та $\{MU_{УДК}\}$ потребує подальшого наповнення капіталу банку та забезпечення його адекватності ринковим вимогам (реалізується за допомогою формалізованих у $\{MU_{АР}\}$ методів стратегічного аналізу, таких, наприклад, як SWOT чи PEST-аналіз), що реалізується за допомогою інструментів з $\{MU_{ЗНК}\}$. Тут варто наголосити, що забезпечення наповнення капіталу банку можна реалізовувати в розрізі двох напрямів: з використанням внутрішніх джерел ($\{MU_{ЗНК}^{ВД}\}$) та з використанням зовнішніх надходжень ($\{MU_{ЗНК}^{ЗН}\}$). Зрозуміло, що можна передбачити й структурування означених множин в аспекті визначення можливих методів для використання МУКП та забезпечити їх одночасне використання ($MU_{ЗНК} = \{MU_{ЗНК}^{ВД}\} \cup \{MU_{ЗНК}^{ЗН}\}$).

При виборі методів забезпечення наповнення капіталу (елементи множини $\{MU_{ЗНК}\}$), насамперед варто визначити методи оптимізації розподілу прибутку для його орієнтування на нарощування капітальної бази (це буде склад математичних методів оптимізації (формалізуються множиною $\{MU_{ЗНК}^{ПІ}\}$), метою яких є збереження існуючої системи контролю за діяльністю банку) і виключити зниження дохідності акцій внаслідок збільшення їх кількості в обігу. Ще одним набором методів буде

інструментарій дивідендної політики. Складові відповідної множини $\{MU_{ЗНК}^{ДП}\}$ є інструментами визначення оптимального співвідношення між величиною прибутку, що спрямовується на поповнення капіталу, та розміром дивідендних виплат (сюди належатимуть методи багатофакторної оптимізації).

Аналіз зовнішніх джерел наповнення капіталу, дає змогу визначити такі складові МУКБ, як: емісія акцій ($MU_{ЗНК}^{ЕА}$), яка є фактично єдиним зовнішнім джерелом поповнення капіталу та дає змогу швидко одержати значні суми грошових коштів; емісія капітальних боргових зобов'язань ($MU_{ЗНК}^{КЗ}$), що інакше трактується як виникнення субординованого боргу (тут виділяються методи активізації взаємодії з зовнішніми інвесторами й підвищення їх лояльності щодо банківської установи); продаж активів та оренда нерухомості ($MU_{ЗНК}^{ПА}$), реалізованої через виділення в аутсорсинг частини майна банку. Узагальнене формалізоване представлення методів забезпечення наповнення капіталу банку подано у кортежі (3.11):

$$MU_{ЗНК} = \langle \{MU_{ЗНК}^{РП}\}, \{MU_{ЗНК}^{ДП}\}, \{MU_{ЗНК}^{ЕА}\}, \{MU_{ЗНК}^{КЗ}\}, \{MU_{ЗНК}^{ПА}\} \rangle \quad (3.11)$$

Посилаючись на кортеж (3.11), можна розподілити означені у ньому набори методів між внутрішніми ($\{MU_{ЗНК}^{ВД}\} = \langle \{MU_{ЗНК}^{РП}\}, \{MU_{ЗНК}^{ДП}\} \rangle$) та зовнішніми ($\{MU_{ЗНК}^{ЗН} MU_{ЗНК}^{ЗНЗНК}\} = \langle MU_{ЗНК}^{ЕА}, MU_{ЗНК}^{КЗ}, MU_{ЗНК}^{ПА} \rangle$) джерелами наповнення капіталу банку. У будь-якому разі, реалізація кожного з означених методів вимагає утворення необхідного забезпечення, формалізованого множиною $\{ЗБ\}$ у кортежі (3.3). При цьому можна передбачити виділення означених кортежем (3.12) видів такого забезпечення (зрозуміло, індивідуалізованого для умов життєдіяльності кожної конкретної банківської установи).

$$ЗБ = \langle \{ПЗ\}, \{НЗ\}, \{ІЗ\} \rangle \quad (3.12)$$

де {ПЗ} – правове забезпечення, як відбиття чинного законодавства;
 {НЗ} – нормативне забезпечення, як розкриття ustalених норм, нормативів, інструкцій, методичних вказівок та іншої документації;
 {ІЗ} – інформаційне забезпечення, як даних бухгалтерського обліку і звітності, даних статистичної інформації та даних одноразових спеціальних обстежень.

Таким чином, запропонований підхід до організації управління капіталом банку, заснований на формуванні та впровадженні двох механізмів: механізму організації управління та механізму управління. Регламентатійне забезпечення стосовно ПАТ КБ «ПриватБанк» полягатиме у встановленні конкретизованих переліків складових виділених у кортежах множин та фіксуванні елементів цих множин у розрізі наявних організаційних регламентів.

3.2. Розроблення організаційної моделі управління капіталізацією банку

Головною метою, яку ставлять перед собою його власники, вкладаючи засоби в банківський бізнес є досягнення високої ефективності функціонування банку, а управління капіталізацією є одним з пріоритетних завдань фінансового менеджменту банківської установи.

З метою своєчасного корегування дії ПАТ КБ «ПриватБанк» із залучення засобів для збільшення його капітальної бази нами розроблено організаційний механізм управління капіталізацією банку.

Організаційний механізм управління банком – це механізм, який функціонує з метою створення сприятливих умов для його стійкого розвитку в сучасних умовах розвитку економіки.

Термін «капіталізація» розглядається з трьох основних позицій:

- метод оцінки вартості майна підприємства, фірми за розміром доходу, прибутку, який вони приносять;

- спрямовування частини прибутку на збільшення власного капіталу банку (реінвестування чистого прибутку);
- спосіб збільшення статутного капіталу шляхом перерозподілу власного капіталу.

Організаційний механізм управління капіталізацією банків є складною системою, яка передбачає наявність організаційних інструментів дії на діяльність банків через органи внутрішньобанківського управління.

Для організації ефективного управління капіталізацією банку, необхідно застосувати найбільш адекватну систему оцінки ефективності управління капіталізацією банківської установи. Більшість систем оцінки ефективності управління капіталізацією банку базуються на статистичних звітах банківської установи. Дані системи орієнтовані на короткострокові періоди і тактику банку, а не на стратегію.

Досвід багатьох зарубіжних і вітчизняних банків наочно показує непридатність традиційних систем стратегічного управління капіталізацією банку, що базуються на оцінці виключно фінансових показників. Для того, щоб оцінювати ефективність виконання корпоративної стратегії і управляти нею, потрібно використовувати нові інструменти, і одним з них є система Ballanced Scorecard або BSC [44, с.145], яка, поряд з традиційними системами, також включає фінансові показники як одні з найважливіших критеріїв оцінки результатів діяльності банківської установи.

Разом з тим, BSC підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність вкладників, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників в цілях забезпечення довгострокового фінансового успіху банку. Необхідно відзначити, що основне призначення даної системи полягає в забезпеченні функцій збору, систематизації і аналізу інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень з управління капіталізацією банку.

BSC не можна назвати просто обліковою системою, вона є складовою частиною системи управління капіталізацією банку і може виступати як її

основне ядро. Дана система використовується як основний інструмент управління капіталізацією банку, що дає можливість встановлювати індивідуальні і загальні цілі, доводити їх до відома працівників і управлінців різного рівня, оцінювати досяжність поставлених цілей за допомогою використання збалансованої системи вимірників ефективності, отримувати швидкий зворотний зв'язок.

Balanced Scorecard переводить місію і загальну стратегію банку в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають міру досягнення даних установок в рамках 4 основних проекцій: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, вчення і зростання. За допомогою даних проекцій керівники можуть відповісти на наступні важливі питання:

- яким банк представляється своїм акціонерам і потенційним інвесторам? (проекція фінансів);
 - яким банк представляється своїм клієнтам? (проекція маркетингу);
 - які бізнес-процеси банк повинен поліпшити, від яких відмовитися, на яких зосередитися? (проекція бізнес-процесів);
 - чи може банк продовжувати своє функціонування, підвищувати ефективність і збільшувати свою вартість? (проекція вчення і зростання)
- (рис. 3.1).

Однією із ключових складових BSC є *проекція фінансів* Фінансові результати – це основний критерій оцінки поточної діяльності банку. В основному, як типові цілі в рамках фінансової проекції виступають збільшення власного капіталу банку, чистого грошового потоку, чистого прибутку і ін. Ці показники є основними драйверами ефективності управління капіталізацією банку в рамках даної проекції.

В межах *проекції маркетингу* управлінці визначають ключові сегменти ринку, на яких банк має намір зосередити зусилля з просування і реалізації своїх послуг. Це перший крок в побудові інфраструктури даної складової системи.

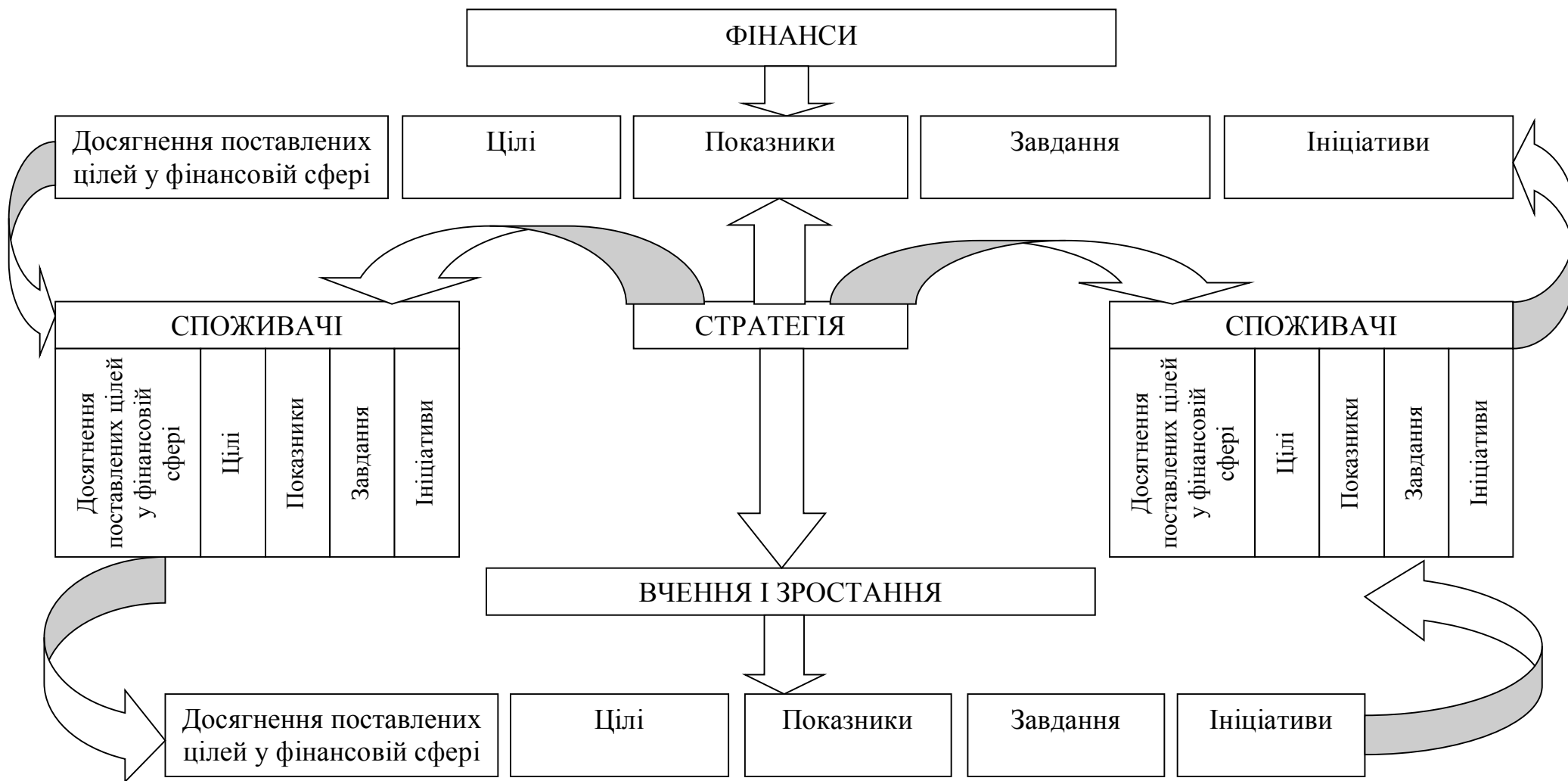


Рис. 3.1. Процес ефективного управління капіталізацією банку

Потім визначаються основні драйвери ефективності управління капіталізацією банку і показники, що їх оцінюють. Основними двигунами ефективності управління капіталізацією банку в даній проекції є: задоволеність клієнтів, залучення нових інвесторів, частка ринку в цільових сегментах і т. д.

Основні процеси, що підлягають удосконаленню і розвитку з метою зміцнення конкурентної переваги банку ідентифікує *проекція внутрішніх бізнес-процесів*. Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції банку, від якого залежать і кількість залучених клієнтів, і кінцевий фінансовий результат. Показники даної проекції фокусуються на процесах, що вносять основний вклад в досягнення передбачених фінансових результатів і задоволення клієнтів. Після того, як бізнес-процеси виявлені, визначаються критерії, що характеризують їх, і розробляються показники ефективності управління капіталізацією банківської установи. При цьому вибір ключових процесів повинен здійснюватися не лише з позиції поточної ефективності управління капіталізацією, але і з точки зору майбутніх можливостей для її підвищення. Тому інноваційні проекти є рушійною силою майбутньої ефективності управління капіталізацією і повинні розглядатися в цій проекції системи.

Інфраструктуру, яку банк повинен побудувати для забезпечення зростання і розвитку в довгостроковій перспективі визначає *проекція вчення і зростання*. Необхідно відзначити, що розвиток і зростання банківської установи виступають результатом взаємодії людських ресурсів, систем і організаційних процедур.

Якість та ефективність управління банком визначається не величиною отриманого прибутку і коефіцієнтами на його основі, а величиною приросту вартості бізнесу. Загальним для всіх інструментів фінансового менеджменту є єдиний базовий принцип корпоративних фінансів: вартість банківської установи визначається грошовими потоками, які він здатний генерувати в майбутньому, дисконтованими по потрібній інвесторами ставці

прибутковості з врахуванням можливих ризиків. Нова вартість створюється тоді, коли віддача на інвестований капітал перевищує прибутковість від альтернативних вкладень з таким же ризиком. Це основний ідеологічний принцип інвестора. Звідси приріст вартості – головний критерій ефективності управління капіталізацією банку, а зростання вартості – головна мета стратегічного управління капітальною базою банку.

Система управління капіталізацією банку, її дієздатність залежить від ступеня її організованості, що є можливим при дотриманні таких умов:

- наявність чіткої структури системи, визначальні її принципи;
- наявність якісно розробленої і такої, що відповідає інтересам всіх зацікавлених осіб, системи цілей;
- наявність визначеного порядку взаємодії кожного елементу системи і розробленого ланцюга бізнес-процесів, що забезпечує досягнення цілей;
- наявність системи показників і методика їх розрахунку, що оцінює ступінь досягнення кожної мети;
- наявність розробленої системи мотивації персоналу до досягнення цілей;
- наявність забезпеченої адекватної інформаційної підтримки;
- наявність встановленого взаємозв'язку з системою більш високого рівня.

Отже, система бізнес-процесів покликана забезпечувати оптимальну роботу всіх підсистем банківської установи. Система взаємозв'язаних показників, що ґрунтується на концепції максимізації вартості, оцінює успішність досягнення поставлених цілей і визначає конкретний вклад кожного в загальних цілях бізнесу. Встановити пряму залежність винагороди від результатів дозволяє система мотивації. Зрозуміло, що кожна з названих систем не може працювати ефективно без інтеграції в систему стратегічного управління капіталізацією вищого порядку.

Наведена вище система збалансованих показників (BSC) або (CCY) – система стратегічного управління банком, ставить собі за мету інтеграцію

потенціалів всіх складових її елементів. Спробуємо концептуально викласти суть даного підходу до створення механізму трансформації стратегії у вимірювані результати, ґрунтуючись на методології ССУ. Охарактеризуємо систему управління капітальною базою властиву для ПАТ КБ «ПриватБанк».

Відсутність взаємозв'язків між підсистемами механізму і їх цілеспрямованим функціонуванням істотно погіршують дію суб'єкта управління на об'єкт. Зрозуміло, що при цьому важко досягти стратегічної відповідності всіх елементів системи, ще важче уникнути стратегічного «розриву», тобто невідповідності між бажаною, очікуваною і фактичною траєкторіями розвитку бізнесу. ССУ дозволяє вирішити цю проблему шляхом усунення протиріччя між стратегією і тактикою управління капіталізацією банку. Правильно організована структура ССУ (рис. 3.2) дозволяє банку виявити різноманіття зв'язків і порядок взаємодії всіх елементів системи, визначити роль, місце і значимість кожного з них.

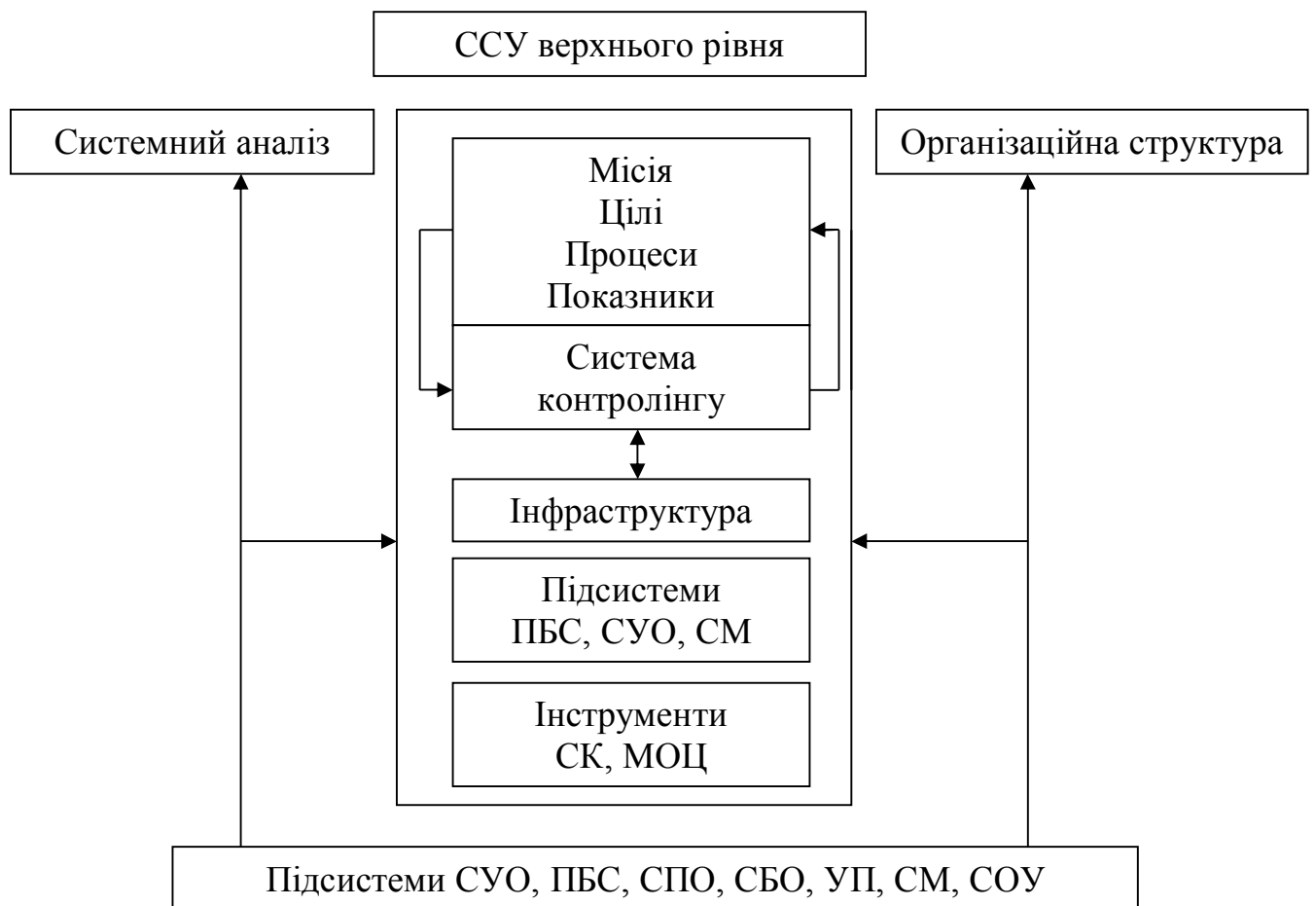


Рис. 3.2. Організаційна структура ССУ

Організаційна структура дозволяє виділити всі чинники існування системи, зрозуміти механізм її функціонування і зв'язок з системами вищого рівня.

На базі ситуаційного аналізу за допомогою певної методики формується (уточнюється) місія банку як його основна мета. У нашому випадку місія розвивається в системі цілей, будучи основою для її розробки методом декомпозиції до необхідного рівня деталізації. Це складний процес, який також має свою методику розробки і ряд методів верифікації.

Пояснення: СК – стратегічна карта; МОЦ – модель оточення цілей; СУО – система управлінського обліку; ПБС – планово-бюджетна система; СПО – система податкового обліку; СБО – система бухгалтерського обліку; УП – управління персоналом; СМ – система мотивації; СОУ – система операційного управління

Пізніше розробляється модель основних і допоміжних бізнес-процесів верхнього рівня. На практиці часто роблять спроби створити детальні моделі процесів тактики, якими вони мають бути, щоб відповідати цілям. Проте досвід показує, що, по-перше, радикальні зміни в процесах можуть викликати зворотний ефект, по-друге, для моделювання процесів потрібна висока кваліфікація співробітників, по-третє, це дорого. Реінжинірингом процесів потрібно займатися в ході експлуатації ССУ, коли закладена основа створення організації, що навчається.

Процес верхнього рівня деталізується на підпроцеси, кожен з яких детально описує: які ресурси використовуються на вході, хто і які дії здійснює, як організований обмін інформацією і які документи для цього використовуються, який вихід. Ефективність кожного процесу і підпроцесу вимірюється окремим показником. Модель бізнес-процесів верхнього рівня і система цілей дозволяють власникам процесів і відповідальним за досягнення конкретних цілей досягти відповідності організаційної структури цілям і процесам. Так встановлюється взаємозв'язок між процесами і організаційною структурою.

Одним з важливих елементів ССУ є система контролінгу, призначення якої полягає в здійсненні контролю і коректуванні процесу реалізації стратегії. Інструментами контролінгу є стратегічні карти управлінців, на яких виносяться їх цілі, а також моделі досягнення цих цілей (МОЦ). МОЦ детально описує показники досягнення мети, джерела даних про їх фактичні значення, разові заходи і постійно здійснювані процеси, необхідні для досягнення мети. Показники цілей і показник результативності процесів зводяться в єдину економіко-математичну модель бізнесу, що базується на концепції вартості.

Необхідною умовою функціонування системи контролінгу є адаптована для цього інфраструктура. Вона включає планово-бюджетну систему, систему управлінського обліку і систему мотивації. Інфраструктура забезпечує розрахунок планових і фактичних значень показників, планування ресурсів для здійснення заходів і процесів, а також встановлює зв'язок з інструментами матеріального і нематеріального стимулювання. Таким чином, за умови створення ієрархії стратегічних карт і забезпечення інтеграції зі всіма підсистемами управління капіталізацією з'являється реальна можливість направити всі зусилля банку на реалізацію стратегії.

Організаційну структуру ССУ характеризує сукупність заходів, які вона повинна виконувати. Система взаємозв'язаних функцій розкриває зміст відособлених видів управлінської діяльності, встановлює взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, визначає послідовність дій.

Ця система умовно ділиться на три взаємозв'язані блоки: вхід, ядро, вихід. Оскільки управління капіталізацією банку – безперервний процес, а підтримка стратегічної відповідності повинно носити постійний характер, об'єктивно необхідним є замкнутий інформаційний цикл. У цих цілях всі результати роботи ядра ССУ стають вихідними даними для чергового циклу функціонування системи, тобто розглядаються як зміст блоку «вихід».

Розглянемо детальніше, як трансформується інформація в ядрі ССУ. За результатами проведеного ситуаційного аналізу на вхід подається інформація

про стані внутрішніх і зовнішніх чинників вартості. В рамках повного циклу стратегічного управління в ядрі ССУ відбуваються постановка цілей (визначення стратегії), розробка заходів, призначення відповідальних за реалізацію стратегії і її елементів, контроль за ходом і результатами реалізації стратегії. При цьому виробляються необхідні зміни усередині банківської установи (наприклад, корегування організаційної структури банку) і поза банком (наприклад, вплив на характер конкурентної боротьби). В результаті, всі внутрішні і зовнішні чинники вартості трансформуються і набувають форми та змісту, максимально відповідних стратегії розвитку банку. Отже на виході фіксуються оновлені місія, цілі, організаційна структура, бізнес-процеси, характер стосунків з суб'єктами і інші ключові чинники вартості. При цьому чіткий взаємозв'язок стратегічного і оперативного рівнів управління капіталізацією банку в цілях досягнення стратегічної відповідності здійснюється безпосередньо у ядрі ССУ.

Отже, вже на стадіях розробки і впровадження ССУ спостерігається якісний ефект:

- закладається основа командного стилю управління капіталізацією банку і створення організації, що навчається;
- уточнюється і формалізується стратегія з врахуванням інтересів всіх суб'єктів;
- бізнес-процеси всіх підсистем і організаційна структура приводяться у відповідність з системою цілей банківської установи;
- виділяються процеси, що істотно знижують вірогідність виникнення стратегічного розриву;
- запускається система контролінгу, за допомогою якої відстежуються і корегуються не лише відхилення від раніше встановленого курсу розвитку бізнесу, але і сама стратегія;
- розробляються основи системи мотивації, що забезпечує відповідність особистих цілей управлінців і співробітників інтересам банківської установи.

Комерційний ефект від впровадження ССУ виявляється в прирості результативних показників і, перш за все, в збільшенні вартості банку, тобто його капіталізації. При цьому, управління капіталізацією банків охоплює всі функції банківської установи, оскільки, не маючи достатнього обсягу капіталу, банк не зможе забезпечити прибуток своїм акціонерам. Залучення позикових джерел може вирішити проблему недостатності капіталу. Проте, ухвалення рішень відносно додаткових ресурсів можливо у випадку, якщо керівництво банку володіє необхідними навиками і методами для ухвалення таких рішень. Відправною крапкою в даному випадку є створення організаційної структури управління капіталізацією банку. Організаційна структура управління капіталізацією банку є динамічною системою, що пов'язана з новими можливостями, що відкриваються, і програмами по залученню банками засобів і новими напрямками управління їх капітальною базою. В зв'язку з тим, важливим чинником є визначення елементів структури управління капіталізацією банків на внутрішньобанківському рівнях, які прямо або опосередковано виконують управлінську функцію з управління капіталізацією банків.

Ми вважаємо, що основою наукового пізнання організаційного механізму управління капіталізацією банку є інформаційне забезпечення, яке містить різну фінансову, комерційну, економічну інформацію. Інформаційним забезпеченням є процес безперервного цілеспрямованого підбору інформаційних даних, необхідних для здійснення аналізу, планування і ухвалення оперативних управлінських рішень відносно управління капіталізацією банку. Без фінансової інформації не можуть діяти фінансові методи і інструменти, не матиме підстави нормативно-правове забезпечення. Інформаційне забезпечення повинно об'єктивно відображати стан банківської установи у будь-який момент часу і з будь-яким рівнем деталізації. Інформація повинна відповідати таким принципам, як: системність, порівняльність, нормативність, повнота, достовірність і правдивість. Лише достовірна інформація дає можливість мінімізувати

ризика. Джерелом фінансової інформації виступає бухгалтерський облік. Для ухвалення важливих управлінських рішень необхідна якісна інформація, а оскільки вона має властивість швидко «застарівати», то її необхідно використовувати оперативно.

Ця інформаційна система не лише забезпечує необхідною інформацією управлінський персонал і власників (акціонерів) банку, але і задовольняє інтереси існуючих і потенційних клієнтів банку. Інформаційне забезпечення управління капіталізацією банку знаходить своє віддзеркалення в системі показників, які умовно можна розділити на 3 групи:

1. Показники, які характеризують обсяг, структуру і динаміку капіталу.
2. Показники, що характеризують вартість капіталу в цілому і окремих його складових зокрема.
3. Нормативні показники, дотримання яких контролює НБУ.

Отже, під організаційним забезпеченням, перш за все, розуміємо об'єднання людей, які спільно реалізують програму на основі певних правил і процедур. Організаційне забезпечення є тією сполучною ланкою, яка об'єднує всі елементи механізму управління капіталізацією банку. Система організаційного забезпечення механізму управління капіталізацією банку є взаємозв'язаною системою служб і підрозділів банківської установи, які здійснюють розробку і ухвалення управлінських рішень відносно управління капіталізацією банку і несуть відповідальність за результати цих рішень. Структура банківської установи відображає основні логічні взаємозв'язки рівнів управління капіталізацією, розмежовує сферу відповідальності, оптимізує процеси інформаційного забезпечення, що дозволяє досягати поставленої цілі і завдань з найбільшою ефективністю. Злагодженість внутрішньобанківських схем, процедур прийняття рішень, розподіл функцій і повноважень – умова продуктивної взаємодії підрозділів банку. З врахуванням викладеної вище системи стратегічного управління капіталізацією, розробимо модель організації управління капіталізацією банківської установи (рис. 3.3), до якої належать:

- об'єкти фінансового управління капіталізацією банку;
- суб'єкти фінансового управління капіталізацією банку ;
- функції фінансового управління капіталізацією банку і основні блоки таких функцій;
- інформаційне забезпечення управління капіталізацією банку;
- контроль правильності ведення фінансового, управлінського і податкового обліку;

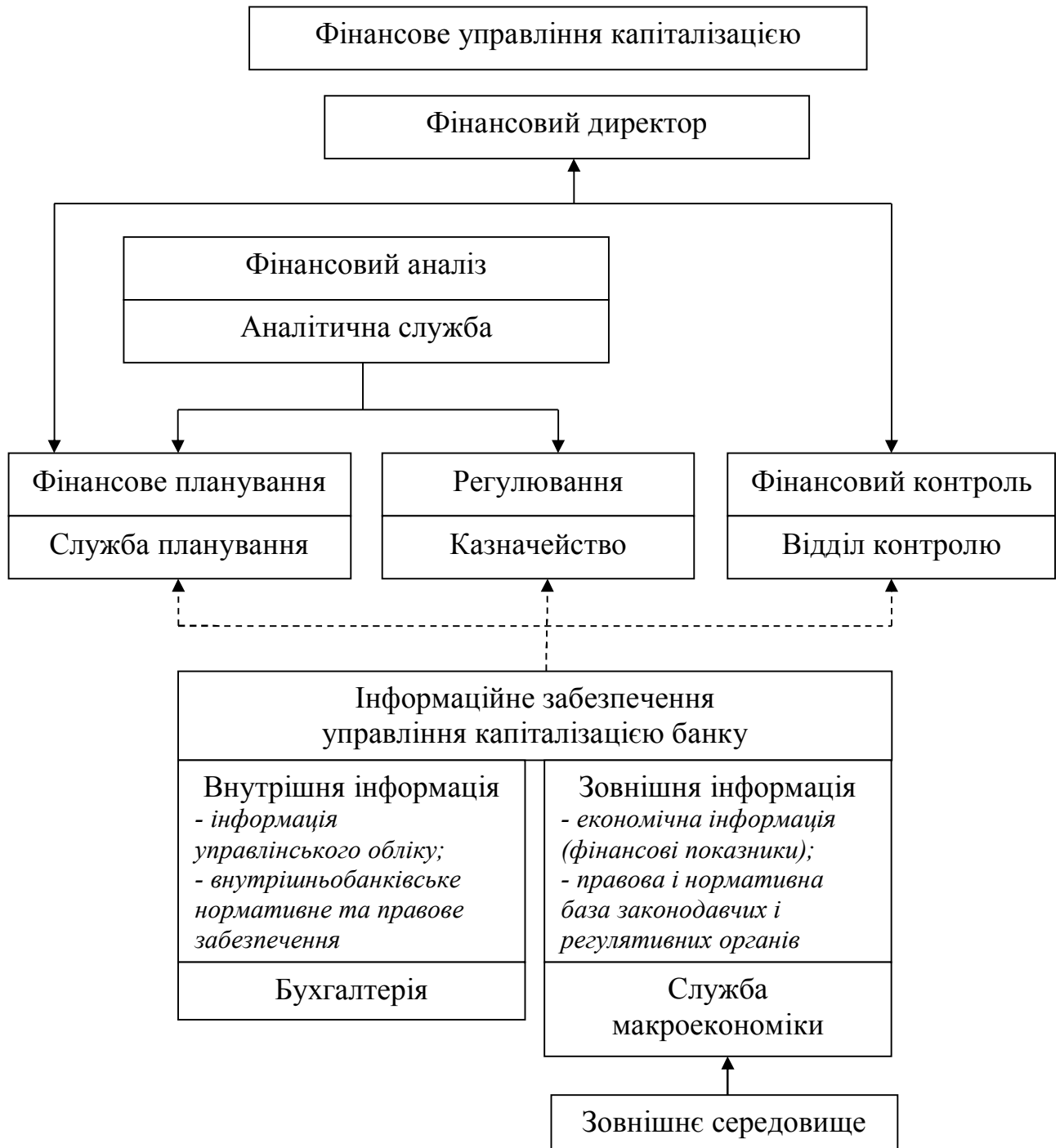


Рис. 3.3. Модель організації управління капіталізацією банку

- контроль достовірності, повноти і своєчасності фінансової інформації, яка використовується для ухвалення управлінських рішень.

Запровадження наведеної вище моделі організації управління капіталізацією банку дозволить стимулювати мобілізацію внутрішніх резервів банку за рахунок ефективності банківської діяльності і підвищення якості наданих банківських послуг, сприятиме збільшенню банківського прибутку, як важливого джерела підвищення капіталізації банків. Охарактеризуємо етапи організаційного механізму управління капіталізацією банків (рис. 3.4):

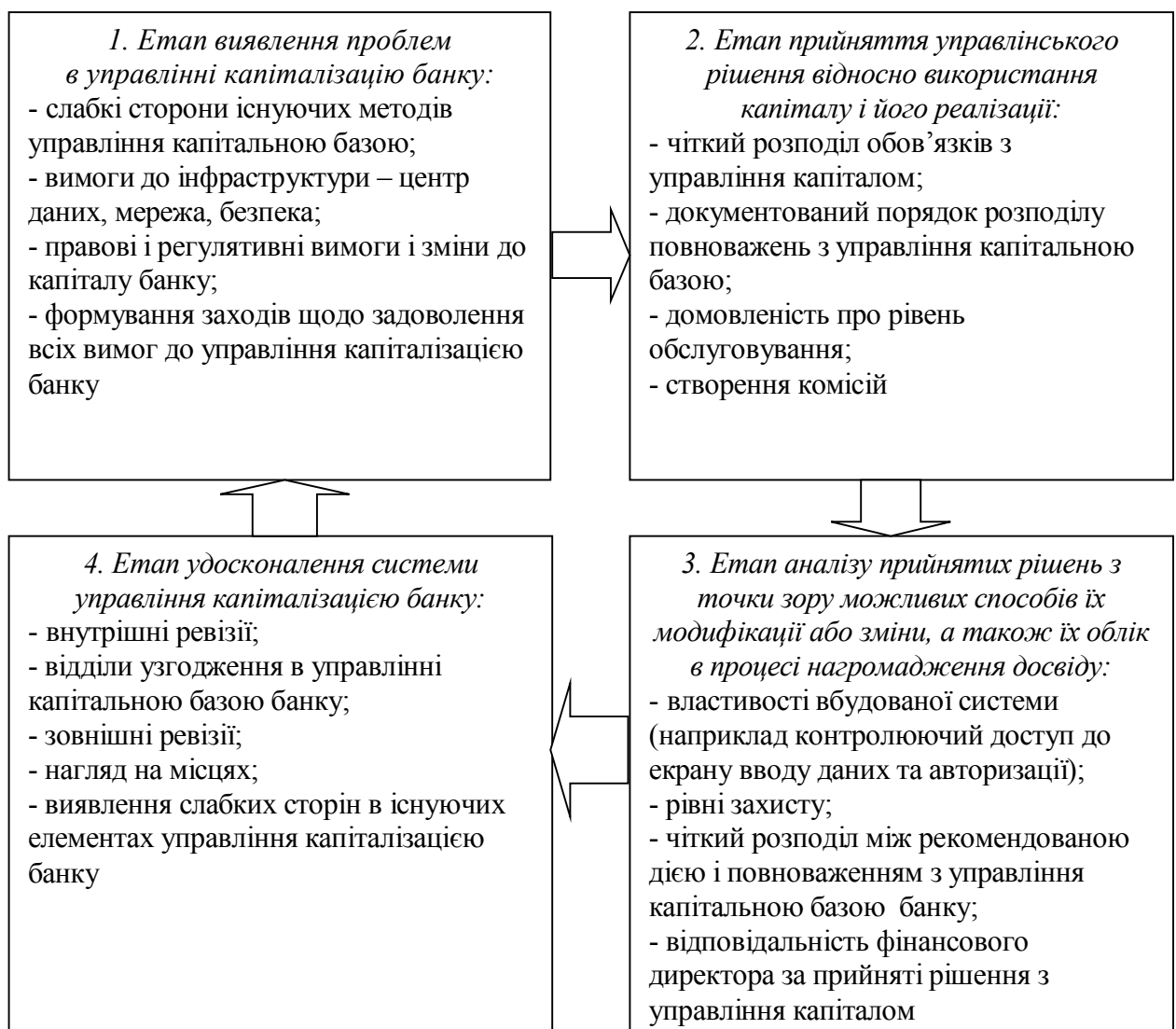


Рис. 3.4. Етапи організаційного механізму управління капіталізацією банків

1. Етап виявлення проблем в управлінні капіталізацією банків. На цьому етапі відбувається ідентифікація вимог до управління. Особливі

вимоги до управління капіталізацією банку можуть виникати при усуненні слабких сторін існуючих методів управління капіталізацією банку або при впровадженні нових банківських операцій. Слабкі сторони існуючих методів управління капіталізацією банку зазвичай виявляються в процесі аналітичного огляду. Інші вимоги можуть виникати з операційних чинників. На цьому етапі робиться спроба кількісно визначити потенціал збитків від можливих збоїв в системі управління. На даному етапі можна кількісно визначити потенціал збитків від можливих збоїв в системі управління капіталізацією банку. Цей захід необхідний для того, щоб з'ясувати, наскільки екстремними можуть бути ці вимоги. Засоби управління капіталізацією банку обходяться недешево, тому особливу увагу необхідно приділяти процесу управління капіталізацією банку.

Після того як вимоги ідентифіковані починаються спеціальні заходи щодо задоволення цих вимог. Деякі з цих заходів можуть бути відносно простими, тоді як інші можуть зажадати великомасштабних змін систем і процедур.

2. Етап ухвалення управлінського рішення відносно використання капіталу і його реалізація. На цьому етапі здійснюється розробка і впровадження засобів управління капіталізацією банку. Важливу роль при цьому виконує і організаційна структура банківської установи. На нашу думку, при здійсненні діяльності має бути чітке розподілення функцій між співробітниками, що здійснюють комерційні операції, і фахівцями, які ведуть облік і звітність за результатами цих операцій. Розробка і створення комплексних глобальних систем, що включають ці елементи управління капіталізацією банку, вимагає високої майстерності.

3. Етап аналізу прийнятих рішень з точки зору можливих способів їх модифікації або зміни, а також їх облік в процесі нагромадження досвіду. На цьому етапі здійснюється забезпечення узгодженості по прийнятих рішеннях. Відповідальність за щоденну узгодженість в діяльності лежить на

фінансовому директорові. Деякі системи управління капіталізацією банку дозволяють застосовувати критерії управління капіталізацією банку.

4. Етап удосконалення системи управління капіталізацією банку. На даному етапі повинен здійснюватися оглядовий аналіз наявних організаційних структур засобів управління капіталізацією банку. Управління капіталізацією – це безперервний процес. Аналіз існуючих організаційних структур і їх елементів може здійснюватися в окремих випадках спеціально або на регулятивній основі за графіком (зазвичай хоч би раз на рік проводиться повна зовнішня ревізія; її можна проводити і раз на півроку).

Важливим результатом оглядового процесу є визначення слабких місць в елементах управління капіталізацією банку існуючих систем, які включаються у вимоги до засобів управління капіталізацією банку.

Отже, для стійкого управління капіталізацією ПАТ КБ «ПриватБанк» необхідним є створення системи управління капіталізацією банку, яка б забезпечувала постійну, цілеспрямовану, скоординовану і комплексну дію на умови управління капіталізацією банківської установи. Створення такої системи повинно спиратися на наявний досвід, ресурси і організаційну структуру, зацікавленості в збільшенні капітальної бази банку. До створення такої системи або окремих її елементів необхідно підходити з позицій досягнення максимального кінцевого ефекту з мінімальними ресурсними витратами.

3.3. Автоматизація фінансового планування у банку

Автоматизація різних технологій управління сьогодні актуальна для багатьох банківських установ. Здійснимо дослідження автоматизованого проекту із забезпечення планування і контролю за діяльністю банку та всієї його мережі (що підходить для ПАТ КБ «ПриватБанк»).

В основному, банківські установи, що мають велику мережу, починають з консолідації фінансової інформації про результати діяльності із всіх віддалених відділень. Це дозволяє оцінити результати роботи банку і всієї його мережі.

Запровадження нової технології повинно підвищити відповідальність філій за плани, що складаються. Оскільки ПАТ КБ «ПриватБанк» є універсальним і має широкий та диверсифікований асортимент продуктів та послуг, йому була пред'явлена ще одна вимога – формування планів у розрізі бізнес-діяльності.

ПАТ КБ «ПриватБанк» пропонуємо впровадити технологію колективного планування бюджетів із залученням філій, а також забезпечити планування операційних доходів і витрат центрів фінансової відповідальності у розрізі банківських продуктів та послуг. Підвищення якості планування накладних витрат і капітальних вкладень передбачається за рахунок створення єдиного більш деталізованого класифікатора бюджетної статті, використання технології номенклатурного планування, автоматичної ув'язки накладних витрат і капітальних вкладень із загальним фінансовим результатом. Крім того, нова технологія планування буде спиратися на BPM-технологію кількісних показників ефективності, щоб забезпечити підтримку управління банком на стратегічному рівні.

Впровадження технології фінансового планування у ПАТ КБ «ПриватБанк» супроводжується вирішенням таких завдань:

1. Впровадження в банку єдиної бюджетної моделі з метою створення єдиної структури бюджетних планів, цілісної структури центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), єдиного переліку банківських продуктів та послуг, а також загального регламенту фінансового планування.

2. Створення цілісної і уніфікованої технології підготовки управлінської звітності. Всі управлінські звіти з планування повинні виходити з єдиного спеціалізованого інформаційного середовища – системи «Контур Корпорація. Фінансове управління».

Наведені вище завдання повинні бути, в першу чергу, націлені на створення цілісної системи фінансового управління банком на основі методології ВРМ.

Реальним продовженням проекту автоматизації фінансового планування є впровадження системи управлінського обліку і перехід до «план-факт» аналізу.

Запровадження технології фінансового планування включає чотири етапи:

1. Розроблення методики фінансового планування. На цьому етапі були розроблені такі нормативні документи:

- положення про фінансову структуру. Для банку повинна бути розроблена матрична фінансова структура, що забезпечує ведення бюджетів як в розрізі банківських відділень, так і за напрямками діяльності;

- характеристика бюджетної моделі банку. Необхідно визначити склад бюджетних планів (бюджет активів та пасивів, фінансовий план, аналіз кількісних показників ефективності), склад статей планів та алгоритми розрахунку показників за статтями;

- регламент планування бюджету. Необхідно регламентувати взаємодію банківської мережі при складанні і узгодженні бюджетних планів, їх відповідальність та терміни завершення.

2. Налаштування автоматизованої системи. Другий етап полягає в налаштуванні системи «Контур Корпорація. Фінансове управління» під розроблену методику.

Банком використовуються два бюджетні плани – бюджет активів і пасивів (БАП) і Фінансовий план (ФП), що містять ієрархію статей кількох рівнів. В рамках фінансового плану здійснюється планування бюджету операційних доходів і витрат, кошторису накладних витрат і капітальних вкладень. Потім закріплюються статті бюджету за центрами фінансової відповідальності. В результаті, на основі єдиного класифікатора статей формуються індивідуальні бюджети банківських філій та відділень.

Важливим для організації процесу колективного планування є розмежування прав доступу працівників до бюджетних статей. Кожен центр фінансової відповідальності отримує доступ тільки до статей свого бюджету, кожен бізнес-підрозділ одержує право тільки на ті статті, якими він займається. Потім наводяться формули для розрахунку залежної бюджетної статті, що дозволяє автоматизувати процес введення планових показників і знизити кількість помилок.

3. Запровадження технології колективного планування. Третій етап полягає у впровадженні в банку технології колективного планування. У Головному офісі повинна бути встановлена система «Контур Корпорація. Фінансове управління». Система побудована на базі Сховища даних «Контур Корпорація», яке забезпечило створення в Головному офісі єдиного інтегрованого середовища для управління банком. Сховище даних володіє інструментами, розрахованими на багато користувачів, і передбачає колективне планування бюджетів філіями та відділеннями банку. Проте за наявності віддаленої банківської мережі необхідні канали зв'язку між Головним офісом і філіями для роботи всіх учасників планування в режимі on-line.

4. Побудова системи управлінської звітності. У ході цього етапу виконується підготовка управлінської звітності за результатами планування. Вона включає стандартний комплект Excel-звітів для керівництва: бюджет активів і пасивів, бюджет операційних доходів і витрат, кошторис накладних витрат і капітальних вкладень, аналітичні OLAP-звіти за філіями. Для аналітиків: бюджет активів і пасивів, фінансовий план, середньо-зведені процентні ставки за активами, пасивами і банківськими продуктами та послугами.

Автоматизований проект фінансового планування включає також реалізацію збору результатів діяльності банку і розрахунок фактичних бюджетів. З цією метою працівниками банку повинні бути розроблені процедури завантаження даних з власних автоматизованих банківських

систем. Для розрахунку фактичних значень управлінського балансу (УБ), БАП і ФП за даними особових рахунків і проводок банку повинні використовуватись стандартні процедури з комплексу поставки системи «Контур Корпорація. Фінансове управління». З використанням цих процедур розрахунок фактичних значень УБ, БАП і ФП виконується у три етапи.

Перший етап - в Сховище даних завантажуються особові рахунки і проводки Головного офісу і філій, на них встановлюються аналітичні ознаки бюджетної статті, ЦФВ і банківських продуктів та послуг. Виконується трансформація бухгалтерського обліку в плани статті управлінського обліку.

Другий етап - до даних управлінського обліку, одержаних методом трансформації, додаються управлінські корегування. У їх складі: алокація загальнобанківських витрат в ЦФВ і філіях.

Третій етап - розраховується фінансовий результат за ЦФВ Головного офісу, філіями та відділеннями, бізнес-напрямами.

В результаті цього банк отримає повноцінну модель бюджетування для планування своєї діяльності, обліку фактичних результатів і проведення «план-факт» аналізу.

Підсумки і перспективи автоматизованого проекту

Банк повинен досягнути таких цілей проекту:

- впровадження єдиної бюджетної моделі. Це значно підвищить ефективність управління. Якщо раніше кожна філія вела свій бюджет з індивідуальним набором статей і керівництво не могло отримувати загальної інформації про діяльність банку, то з введенням єдиних бюджетних класифікаторів для всіх підрозділів керівники управління отримають прозору структуру доходів і витрат банку в цілому. Керівництво Головного офісу зможе простежити дохідність продуктів та послуг, ефективність їх просування та продажу у філіях. Єдина бюджетна модель зробить розподілений бізнес банку прозорим;

- підвищення якості планування накладних і капітальних витрат. Оскільки статті витрат зараз закріплені за кожним підрозділом, то вперше

структура витрат стане прозорою для керівництва банку. З'явиться можливість планування платежів за договорами;

- реалізація планування продажу банківських продуктів та послуг у розрізі ЦФВ. Якщо раніше планувались лише залучення та розміщення, то на сьогодні будуть плануватися продажі банківських продуктів, а на їх основі генеруватися розміри залучених і розміщених ресурсів. Ця технологія дозволить менеджерам банківських продуктів Головного офісу отримувати інформацію для розвитку продуктових ліній;

- впровадження технології колективного планування. Працівники відділів планування та аналізу діяльності Головного офісу банку, відповідальні виконавці філій отримують єдиний регламент планування. Працівники Головного офісу банку отримують єдину систему для контролю і аналізу планів всіх філій, змогу в автоматичному режимі отримувати консолідовані плани за всіма підрозділами та філіями банку;

- створення єдиної системи управлінської звітності. З впровадженням системи «Контур. Корпорація. Фінансове управління» Фінансовий департамент банку отримає єдине інтегроване середовище для ведення управлінської діяльності. Департамент забезпечить достовірною фінансовою звітністю керівництво банку, що суттєво підвищить його статус.

Крім цього, практична користь для керівництва ПАТ КБ «ПриватБанк» полягатиме у тому, що зменшиться роль людського фактору у процесі планування, істотно покращиться якість планових показників, що, у свою чергу, підвищить довіру правління банку до «цифр», збільшить відповідальність працівників за підготовку планів і виконання планових завдань, полегшить контроль за виконанням бюджету.

ВИСНОВКИ

Банківський капітал – це сукупність матеріальних, нематеріальних і фінансових активів, що виражені у грошовій формі і які задіяні в діяльності банків з метою одержання прибутку. Капітал банку виступає основою фінансового потенціалу, на якій ґрунтується його функціонування. Від якості формування, функціонування і призначення банківського капіталу залежить ефективність діяльності банку.

Дипломна робота виконана на матеріалах ПАТ КБ «Приватбанк» – найбільшого універсального банку, орієнтованого на обслуговування приватних осіб і корпоративних клієнтів всіх форм власності.

Провівши аналіз основних показників діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2009-2011 роки, можна зробити такі висновки:

1. Активи банку протягом аналізованого періоду зросли за рахунок виваженої політики топ-менеджерів задля втілення стратегічної мети та утримання досягнутих рубежів.

2. Процентні доходи у 2011 р. у порівнянні з 2009 р. зросли на 17,2%, а комісійні доходи зменшилися на 79,5%.

3. Процентні витрати зросли на 27,2%, а комісійні витрати – на 32,1%.

4. Чистий прибуток за 2009-2011 рр. зріс на 4,7%.

5. Коефіцієнт надійності зріс і на 2011 р. становив 7,69%. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів зріс і в останньому році становив 10,76%. Отже, банк дотримується нормативних значень. Коефіцієнт захищеності власного капіталу у 2011 р. знизився і характеризує, що лише 15% власного капіталу розміщено в нерухомість або майно.

ПАТ КБ «ПриватБанк» є першим з українських банків, що отримав статус «Загальновідомого». За результатами дослідження ринку банківських послуг, що здійснювались компанією GFK Ukraine, банк зайняв лідируючі позиції серед українських банків.

Власний капітал ПАТ КБ «ПриватБанк» в 2010 р. в порівнянні з 2009 р. зріс на 15,7% та склав 11,88 млрд. грн., а у 2011 р. в порівнянні з 2010 р. - на 41,0% і склав 16,75 млрд. грн. У 2011 р. статутний капітал становив 13,54 млрд. грн., що на 73,4% більше від рівня 2009 р.

Резервні та інші фонди зросли за досліджуваний період на 11,3%. Ці фонди формувалися банком у відповідності до статуту та чинного законодавства. Резерви під втрати за активними операціями є достатніми і покривають можливі збитки. У результаті проведеного аналізу капіталу банку не встановлено фактів, які свідчили б про недотримання ПАТ КБ «ПриватБанк» порядку формування резервів і фондів відповідно до вимог нормативно-правових актів Національного банку.

Нерозподілений прибуток від діяльності банку у 2010 р. був на 31,2% більше, ніж у 2009 р., а у 2011 р. – на 7,3% більше, ніж у попередньому році.

ПАТ КБ «ПриватБанк» постійно нарощував свій капітал – створював міцну базу для розширення обсягів послуг, що надаються, та які в майбутньому будуть надаватися.

Регулятивний капітал, розрахований за методикою Національного банку, у 2010 р. зріс на 31,3% від 2009 р., а у 2011 р. в порівнянні з 2010 р. – на 35,1%. Цього було достатньо для виконання нормативних та ліцензійних вимог НБУ, для здійснення існуючого обсягу операцій.

У 2010р. основний капітал збільшився на 25,3%. Зростанню сприяли: збільшення статутного фонду за рахунок капіталізації прибутку; збільшення резервного фонду; зменшення збитку поточного року (з урахуванням нарахованих доходів); отримання прибутку за поточний рік і зменшення обсягу нарахованих доходів, які зменшують результат поточного року. В 2011р. він збільшився на 48%.

Додатковий капітал у 2010 р. збільшився на 59% за рахунок збільшення прибутку минулих років; отримання прибутку поточного року; збільшення обсягу резервів під стандартну заборгованість інших банків та за кредитами.; зменшення результатів переоцінки основних засобів в результаті їх вибуття;

збільшення обсягу субординованого капіталу. У 2011 р. він зменшився на 29% за рахунок: збільшення обсягу нарахованих доходів, які зменшують результат поточного року; зменшення обсягу резервів під стандартну заборгованість; внаслідок вибуття основних засобів, зменшено результати їх переоцінки.

Обсяг відрахувань у 2010 р. в порівнянні з 2009 р. зріс на 28,8%, в основному за рахунок здійснення вкладень у дочірні банки та компанії, а в 2011 р. зменшився із-за вилучень з дочірніх банків і компаній.

Отже, структура капіталу протягом 2009–2011 рр. не мала ознак загрози фінансової стійкості, а його абсолютний розмір відповідав нормативним вимогам щодо його розміру. Існуючий обсяг капіталу дозволяв банку виконувати всі нормативні вимоги НБУ щодо ризиків і достатності капіталу, а принципи формування резервів та регулятивний капітал відповідали нормативним вимогам Національного банку України;

У 2009–2011 рр. показники були вищими значень нормативів капіталу, встановлених Національним банком України. Крім того, протягом аналізованого періоду банк мав достатньо капіталу для проведення активних операцій з урахуванням ризиків.

ПАТ КБ «ПриватБанк» у своїй діяльності щодо управління капіталом керується усіма нормативними актами Національного банку України та Методикою «Визначення достатності капіталу з урахування ризиків» від 31 липня 2007 р.

Для удосконалення управління капіталом банку нами запропоновано процес організації управління капіталом банку (ОУКБ) у формі послідовного проходження етапів. Особливістю пропонованих розробок є орієнтація на вироблення референтної моделі (шаблону, сценарію чи паттерну), що відобразатиме порядок дій з ОУКБ. При цьому процес вироблення даної моделі пропонується визначати як регламентаційне забезпечення управління капіталом банку. Запропонований підхід до організації управління капіталом банку заснований на формуванні та впровадженні двох механізмів: механізму

організації управління та механізму управління. Регламентативне забезпечення стосовно ПАТ КБ «ПриватБанк» полягатиме у встановленні конкретизованих переліків складових виділених у кортежах множин та фіксуванні елементів цих множин у розрізі наявних організаційних регламентів.

Крім цього, для своєчасного корегування дії ПАТ КБ «ПриватБанк» із залучення засобів для збільшення його капітальної бази нами розроблено організаційний механізм управління капіталізацією банку, оскільки створення системи управління капіталізацією банку буде забезпечувати постійну, цілеспрямовану, скоординовану і комплексну дію на умови управління капіталізацією банківської установи. Створення такої системи повинне спиратися на наявний досвід, ресурси і організаційну структуру, зацікавленості в збільшенні капітальної бази банку. До створення такої системи або окремих її елементів необхідно підходити з позицій досягнення максимального кінцевого ефекту з мінімальними ресурсними витратами.

Також, нами запропоновано автоматизований проект із забезпечення планування і контролю за діяльністю банку і всієї його мережі, практична користь якого полягатиме у тому, що зменшиться роль людського фактору у процесі планування, істотно покращиться якість планових показників, що, у свою чергу, підвищить довіру правління банку до «цифр», збільшить відповідальність працівників за підготовку планів і виконання планових завдань, полегшить контроль за виконанням бюджету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик Б.П. Діяльність Національного банку України як регулятора стабільності банківської системи [Текст]// Б.П. Адамик Вісник Донецького національного університету. – Сер. В: Економіка і право. -2010.- № 1. -с. 274-278.
2. Адамик Б.П. Національний банк і грошово-кредитна політика [Текст]: Навч. посібник./ Б.П. Адамик. — Тернопіль: Карт-бланш, 2002. – 278с.
3. Азаренкова Г.М. Фінансові потоки в економічних відносинах / Азаренкова Г.М.: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 328 с.
4. Александрова М.М. Гроші.Фінанси.Кредит. [Текст] : навч. посібник / М.М. Александрова, С.О.Маслова – 2-е вид., переробл.і допов. – К.: ЦУЛ, 2020. – 336с.
5. Алексеєнко М.Д. Капітал банку: питання теорії та практики: Монографія / М.Д.Алексеєнко. – К.: КНЕУ. – 2002. – 276 с.
6. Аналіз банківської діяльності: Підручн. / А.М.Герасимович, М.Д.Алексеєнко, І.М.Парасій-Вергуненко та ін.; за ред. А. М. Герасимовича. – К.: КНЕУ, 2004. – 599 с.
7. Аналіз діяльності комерційного банку [Текст] : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів за спеціальністю “Банківський менеджмент” / За ред..проф. Ф.Ф. Бутинця та проф. А.М. Герасимовича, – Житомир: ПП ” Рута ”,2001. – 384с.
8. Банки и банковские операции [Текст] :ученик для вузов / Е. Ф. Жуков, А. М.Максимова, О.М. Маркова и др.;под. ред.. проф. Е. Ф. Жукова – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. –471с.
9. Банківська діяльність (вітчизняний та зарубіжний досвід) [Текст] : навч. посібник / С.М.Лаптев, М. П. Денисенко, В. Г. Кабанов О.С. Любунь. – К.: ВД : ”Професіонал”,2004. –320с.
10. Банківська енциклопедія [Текст] / М. І. Савлу, А. М.

Поддєрьогін, А. А. Пересада та ін.; під. ред. А. М. Мороза, – К.; Ельтон, 1993. – 333с.

11. Банківська справа : навчю посібник [Текст] : навч. посібник / І. С. Гуцал, Я. І. Чайковський, Н. Д. Галапупта ін.; за ред. проф. Р. І. Тиркала – Тернопіль : Карт-бланш, 2001–314 с.

12. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика / Брюховецька Н. Ю. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. – 276 с.

13. Бюлетень Національного банку України /Щомісячне аналітично – статистичне видання Національного Банку України. – 2010. – № 1. –188с.

14. Бюлетень Національного банку України /Щомісячне аналітично – статистичне видання Національного Банку України. – 2010. – № 2. –199с.

15. Васильченко З. М. Комерційні банки: Реструктуризація та реорганізація: монографія / З.Васильченко. – К.: Вид-во «Кондор». – 2004. – 528 с.

16. Васюренко О. В. Банківський менеджмент [Текст] : посібник /О. В. Васюренко. – К.; Академія, 2001, – 320с.

17. Версаль Н. І. Теорія кредиту [Текст] : навч. посібник / Н. І. Версаль, Т.В. – Дорошенко. – К.; вид. Дім “Києво- Могиляньська академія” , 2007. – 438с.

18. Віднійчук – Вірван Л. А. Платіжні системи [Текст] : навч. посібник / Л. А. Віднійчук – Вірван. – Львів :”Магнолія плюс”, 2007 – 1901с.

19. Владичин У.В. Функціональний аналіз іноземного банківництва / У.В. Владичин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2007. – № 17.6. – С. 143-147.

20. Вовчак О.Д. Банківська справа: навч. посібн. / О.Д.Вовчак, Н.М.Руцишин. – Львів: Новий Світ-2000, 2008. – 560 с.

21. Вовчак О.Д Платіжні системи [Текст] : навч. посібник / Вовчак О.Д , Г. Є Шпаргило Т. Я. Андрійків К.: Знання 2008 – 341с.

22. Вожжов А.П. Процессы трансформации банковских ресурсов: монография / А.П. Вожжов. – Севастополь: Севастопольский НТУ, 2006. – 339 с.
23. Волкова В.В. Организационный механизм управления капитализацией банков / В. В. Волкова // Економіка і організація управління. – Випуск № 5. – 2009. С. 121–137.
24. Габбард Р. Гроші фінансова система та економіка [Текст] : підручник / Габбард Р. – К. : КНЕУ, 2004 – 883 с.
25. Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Гараедаги Дж. – Минск: Гревцов Паблішер, 2007. – 408 с.
26. Глубокий В. Природа економічного капіталу та його роль у діяльності банку / В. Глубокий // Вісник КНТЕУ. – 2010. – №1. – С. 83-91.
27. Гриджук Д. М. Іпотека у кредитуванні [Текст] практичні аспекти [Текст] / Гриджук Д. М., В.к О. Олійник. – К.: А.С.К., 2006 – 464 с.
28. Гриценко О. Гроші та грошово - кредитна політика [Текст] : навч. посібник / О. Гриценко. – К.: Основи, 1996 – 180с.
29. Гроші та кредит: підручник / М. І. Савлука, А. М. Мороз, М. Ф. Пуховкіна та ін. ; за заг. Ред. М. І. Савлука – К.: КНЕУ ,2001 – 602 с.
30. Гроші та кредит [Текст] : підручник / М. І. Савлук ,А.М. Мороз, І. М. Лазепко та ін. За заг. ред. М. І. Савлука [5 – те вид., без змін]. – К.: Знання 2008, - 744с.
31. Гроші, банки та кредит : у схемах і коментарях [Текст] : навч. посібник / за ред. Б. Л. Луціва. – 2-ге вид.,перероб. – Тернопіль : Карт-бланш, 2000 – 225с.
32. Грошово – кредитна політика в Україні [Текст] / В. С. Стельмах, А. О. Епіфанов, Н. І. Гребеник, В.І. Міщенко ; за ред.В. І. Міщенка. – [2-ге вид.,перероб. і доп.] . – К.: Т-во «Знання», КОО,2003 – 421с.
33. Грошово – кредитна система України в умовах ринкових перетворень в економіці [Текст] : монографія / О. В. Дзюблюк, Б. П. Адамик,

Н. Д. Галапуп та ін.; за ред. д.е.н., проф. О. В. Дзюблюка. – Тернопіль: 'Карт-бланш', 2007 – 308с.

34. Гуцал І. С. Банківське кредитування суб'єктів ринку в трансформаційній економіці України (питання теорії, методики, практики) [Текст] : монографія / І.С. Гуцал. – Львів : ВАТ «БІБЛЬГОС», 2001. – 244с.

35. Дзюблюк О.В. Комерційні банки в умовах переходу до ринкових відносин: монографія / О.В. Дзюблюк. – Тернопіль: Вид-во «Збруч», 1996. – 140 с.

36. Дзюблюк О.В., Чайковський Я. І. Методологія наукових досліджень і написання дипломних робіт : навчально – методичний посібник. – Тернопіль.: 2012, - 100 с.

37. Дульська В.І. Власний банківський капітал, його функції та складові / В.І. Дульська В.І. // ВІСНИК ЖДТУ. – № 3 (53). – 2010. – С. 127-130.

38. Економічна енциклопедія [Текст] : у 3 т. / ред.. С. В. Мочерний, О. А. Устенко. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – Т2.- 848с.

39. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / [В. Е. Барбаумов, М. А. Рогов, Д. Ф. Щукин и др.]; под ред. А. А. Лобанова, А. В. Чугунова. – 2-е изд. ; перераб. и доп. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 878 с.

40. Казановская Л.Н. Экономическая организация как объект менеджмента: сущность, структура, методы проектирования / Казановская Л.Н. Монография. – М.: МГУЛ, 2002. – 72 с.

41. Коваленко В.В. Капіталізація банків: методи оцінювання та напрямки підвищення: Монографія / В.В.Коваленко, К.Ф.Черкашина. – Суми ДНВЗ «УАБС НБУ», 2010. – 153 с.

42. Конузін В. Расчет RAROC для банковских учреждений / Василий Конузін // [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finrisk.ru/article/bankrapoc/index.html>.

43. Конюховский П.В. Микроекономическое моделирование банковской деятельности / Конюховский П.В. – СПб.: Питер, 2001. – 224 с.
44. Matten C. Managing bank capital: Capital allocation and performance measurement / C. Matten. – 2nd ed. – Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2000
45. Офіційний сайт ПАТ «ПриватБанк» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://privatbank.ua>
46. Показники діяльності банків згідно даних Асоціації українських банків // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://aub.org.ua/index.php?option=com_arhive_docs&show=2007&Itemid=112
47. Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. и др. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / Пономаренко В.С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
48. Пригожин А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление / Пригожин А.И. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
49. Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. и др. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / Пономаренко В.С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
50. Пригожин А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление / Пригожин А.И. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
51. Про банки і банківську діяльність: Закон України: [прийнято Верховною Радою 07.12.2000 р. № 212-III] // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
52. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні : затв. постановою Правління Національного банку України від 28 серп. 2001 р., № 368 [із змін. та допов.] // Офіційний вісник України. – 2001. – № 40. – С. 83. – (Ст. 1813, код акту 20055/2001).
53. Роуз П.С. Банковский менеджмент: Пер. с англ. 2-го изд. – М.: Дело Лтд, 1995. – 768 с.

54. Савлук С.М. Теоретичні аспекти функціонування власного капіталу банків / Зб. наук. пр. «Фінанси, облік і аудит». – 2007. – № 9. – С. 124-130.
55. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джозеф Синки мл.; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1018 с.
56. Стратегія кредитного ризику комерційного банку [Текст] : / за ред. В. В. Вітлінського. – К.: Знання. -2000. – 274 с.
57. Страхарчук В. П. Ризики платіжних систем [Текст] : навч. посібник / В.П. Страхарчук. – Львів: ЛБІ МБУ, 2003. – 94с.
58. Судаков А. А. Оценка и управление рисками, раскрытие информации в международных стандартах финансовой отчетности / А. А. Судаков // Материалы семинара «Развитие современных аналитических и управленческих технологий в условиях перехода коммерческих банков на МСФО», 2002 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bankclub.ru/seminararticle.htm?seminar_id=4&article_id=75.
59. Тарханова Е.А. Устойчивость коммерческих банков / Тарханова Е.А. – Тюмень: Вектор Бук, 2003. – 186 с.
60. Трикало Р.І. Фінансовий аналіз комерційного банку : основи теорії, експрес-діагностика ,рейтинг [Текст] / Р. І. Тиркало, З. І. Щибиволок. – К.: Слобожанщина, 1999. – 236с.
61. Управління банківськими ризиками [Текст] : навч.посібник / Л. О. Примостка, П. М. Чуб Г. Т. Карчева та ін.; за заг.ред. д-ра екон. наук, проф..Л. О. Примостки. –К.: КНЕУ.2007,- 600с.
62. Управление финансами в коммерческих банках. / Пер. с англ. под ред. Р.Я. Левиты, Б.С. Пинскера / Левита Р.Я., Пинскер Б.С.– М.: Catallaxy, 1994. – 982 с.
63. Фостяк В.В. Функції банківського капіталу в забезпеченні розвитку банківської системи України // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.1. – С. 257-263.

64. Фрост С. М. Настольна книга банківського аналітика: Гроші, ризики і професійні прийоми / Фрост Стівен М.; пер. з англ.; за наук. ред. М. В. Рудя. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 672 с.
65. Чайковський Я. І. Платіжні системи [Текст] : навч. посібник / Чайковський Я. І. – Тернопіль : Карт-бланш, 2006 - 210с.
66. Шевченко Р. І. Банківські операції [Текст] : навч. метод. посібник для самоств. вивч. дисципліни / Р. І. Шевченко. – К.: КНЕУ, 2001 – 195с.
67. Щибоволок З. І. Аналіз банківської діяльності [Текст] : навч. посібник / З. І. Щибоволок . – Київ. Знання , 2006 – 311с.

ДОДАТКИ

http://privatbank.ua/files/2_13_11ar.pdf

c. 55-56

http://privatbank.ua/files/2_13_20au.pdf

C. 63-64