



УДК 336.71.078.3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ БАНКІВ В УКРАЇНІ

Мамедов Сергій Геннадійович,
аспірант ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: semyon_ok@ukr.net

Анотація. Висвітлено авторський підхід до формування та реалізації стратегії реструктуризації банків в Україні з позицій характеристики її ключових елементів: обґрунтування необхідності розроблення стратегії; визначення мети й цілей стратегії; розроблення та відбір варіантів стратегії; оцінка ефективності та вибір пріоритетних напрямів реалізації стратегії; визначення ресурсної забезпеченості ухвалених рішень; удосконалення механізмів та інструментів регулювання реструктуризаційних процесів у банківському секторі загалом та для його складових; моніторинг реструктуризаційних процесів у банківському секторі економіки країни. Розроблений підхід дає змогу одночасно вирішувати два взаємопов'язані завдання: безпосереднє розроблення стратегії; управління процесами розроблення й реалізації стратегії.

Ключові слова: банк, банківський сектор, ефективність реструктуризації, реструктуризація, стратегія реструктуризації.

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 0; бібл.: 3.

FORMATION OF THE STRATEGY OF BANKING RESTRUCTURING IN UKRAINE

Mamedov Sergiy,
Ph. D. student of SHEI «Banking University»
e-mail: semyon_ok@ukr.net

Abstract. Strengthening the processes of globalization and financial integration in the modern world potentially increases the likelihood of the emergence and spread of crisis phenomena, triggering new challenge and threats both at the level of national economies and uncertain spheres. In these circumstances, the task of developing effective managerial decisions and the formation of a system of measures for the restructuring of domestic banks that perform the function of preserving public capital is updated, therefore, their financial stability and reliability are subject to particularly high requirements.

The necessity of forming a strategy of restructuring banks in Ukraine due to the imperfection of existing legal documents, the prevalence of a liberal approach with a limited and not fully clearly defined role of the state in the development of the system of crisis adaptation of banks, lack of measures to implement restructuring in the banking sector, the availability of somewhat outdated recommendations is substantiated.

The article describes the author's approach to the formation and implementation of the strategy of restructuring banks in Ukraine from the standpoint of the characteristics of its key elements: the rationale for the need to develop a strategy; defining goals and objectives of the strategy; development and selection of strategy options; evaluation of efficiency and selection of priority directions of strategy implementation; definition of resource availability of the decisions taken; improvement of mechanisms and instruments for regulating restructuring processes in the banking sector as a whole and for its components; monitoring of restructuring processes in the banking sector of the country's economy. The developed approach allows simultaneously to solve two interrelated tasks: the direct development of the strategy; managing the processes of developing and implementing a strategy.

Keywords: bank, banking sector, efficiency of restructuring, restructuring, restructuring strategy.

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 0; bibl.: 3.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БАНКОВ В УКРАИНЕ

Мамедов Сергей Геннадиевич,
аспірант ГБУЗ «Університет банковского дела»
e-mail: semyon_ok@ukr.net

Аннотация. В статье предложен авторский подход к формированию и реализации стратегии реструктуризации банков в Украине с позиций характеристики ее ключевых элементов: обоснование необходимости разработки стратегии; определение целей стратегии; разработка и отбор вариантов стратегии; оценка эффективности и выбор приоритетных направлений реализации стратегии; определения ресурсной обеспеченности принятых решений; совершенствование механизмов и инструментов регулирования реструктуризации в банковском секторе в целом и для его составляющих; мониторинг реструктуризационных процессов в банковском секторе экономики страны. Разработанный подход позволяет одновременно решать две



взаимосвязанные задачи: непосредственная разработка стратегии; управления процессами разработки и реализации стратегии.

Ключевые слова: банк, банковский сектор, реструктуризация, стратегия реструктуризации, эффективность реструктуризации.

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 0; библ.: 3.

Вступ. Посилення процесів глобалізації та фінансової інтеграції в сучасному світі потенційно підвищують імовірність виникнення і розповсюдження кризових явищ, зумовлюють появу нових викликів та загроз як на рівні національних економік, так і в окремих сферах. За таких обставин актуалізується завдання розробки ефективних управлінських рішень та формування системи заходів щодо реструктуризації вітчизняних банків, які виконують функцію збереження суспільного капіталу, тому до їхньої фінансової стійкості та надійності пред'являють особливо високі вимоги.

На теперішній час назріла об'єктивна необхідність пошуку нових стратегічних напрямів розвитку системи антикризової адаптації банків та посилення її ролі в процесах реструктуризації банків. Такі напрями розвитку повинні відповідати сучасним економічним реаліям та формування напрямів подальшого забезпечення конкурентоспроможного вітчизняного банківського сектору, який відповідав би рівню країн із розвинутою ринковою економікою. Саме ці питання зумовлюють актуальність і своєчасність проблематики формування стратегії реструктуризації банків в Україні.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Питанням дослідження теоретичних, методологічних і практичних аспектів реструктуризації банків присвячена низка праць науковців і практиків, зокрема О. І. Барановського, О. Д. Вовчак, І. Б. Івасіва, В. І. Міщенко, В. С. Стельмаха, Т. С. Смовженко, П. М. Чуба та ін. Однак, попри значний науковий доробок учених, подальшого дослідження потребують питання, пов'язані з формуванням та реалізацією стратегії реструктуризації вітчизняного банківського сектору. Тому *метою статті* є обґрунтування методичного підходу щодо розроблення стратегії реструктуризації банків України.

Результати дослідження. Щодо реструктуризації установ банків в Україні є кілька правових документів, окремі з яких досі не втратили актуальності, а метою їхнього розроблення та введення в дію було формування точної, продуманої і взаємопов'язаної системи заходів, яка б охопила практично всі аспекти здійснення реструктуризації банків у системі антикризової адаптації. Однак у разі уважного вивчення цих документів і зіставлення деяких положень та рекомендацій із практичними результатами реструктуризації банків виникає низка питань. Основні з них, на нашу думку, можуть стати предметом дискусії і зводяться до таких моментів: превалювання ліберального підходу за обмеженої і не повністю чітко окресленої ролі держави в розвитку системи антикризової адаптації банків; брак заходів зі здійснення фінансової реструктуризації в банківському секторі; наявність дещо застарілих рекомендацій.

Так, постановою Правління НБУ № 502 від 01.12.1998 було схвалено Стратегію Національного банку України щодо реструктуризації та реорганізації банків у стані фінансової скрути, яка була досить

на той час актуальною з огляду на нинішню ситуацію в банківському секторі. Адже на початку становлення банківської системи в комерційних банків не було особливих проблем із фінансовими ресурсами, ліквідністю, достатністю капіталу. Банки створювали завдяки впливу фінансових ресурсів із колишніх державних спеціалізованих банків. Одночасно банки практично не здійснювали фінансування будь-яких проектів, спрямованих на розвиток виробничого сектору. На другому етапі становлення банківської системи після лібералізації цін надлишок фінансових ресурсів змінився на їхній дефіцит [1].

У зазначеному документі подається визначення реструктуризації як комплексу заходів, який передбачає поліпшення фінансової стійкості банківської системи, підвищення ліквідності і платоспроможності з урахуванням соціально-економічних завдань, змін у національній макросистемі та на світовому фінансовому ринку шляхом створення нових банків (спеціалізованих, універсальних), реорганізації діючих (злиття, приєднання, поділ, виділення), зміни юридичного статусу банківських установ або їх закриття. У такий спосіб НБУ визначив основні механізми реструктуризації в банківському секторі. Однак попри це значною мірою названий вище документ стосується лише реорганізації окремих банків і банківського сектору загалом, оскільки розкриває об'єктивні передумови доцільності, методологічні принципи, форми, види, механізм та низку інших питань щодо здійснення реорганізації банків.

Ще одним документом є Закон України «Про заходи, спрямовані на сприяння капіталізації та реструктуризації банків» № 78-VIII від 28 грудня 2014 р. (зі змінами й доповненнями), який спрямований на захист економічної безпеки держави, прав, свобод і законних інтересів громадян, створення умов для забезпечення стабільної діяльності банків України, посилення фінансової спроможності банківської системи України та мінімізації негативного впливу складної економічної ситуації, що склалася, зокрема, унаслідок тимчасової окупації території України та проведення антитерористичної операції. Аналіз цього документа дав змогу виявити, що в ньому часто фігурують терміни «капіталізація та/або реструктуризація, реорганізація», проте ніде в законі не дається їхнє визначення. Водночас допущено певну методологічну неточність, оскільки капіталізація та реорганізація є складовими реструктуризації банку. У Законі висвітлюються умови та процедура реструктуризації в разі, якщо вона має примусовий характер. Однак реструктуризація може здійснюватись добровільно, що зовсім не враховано в зазначеному Законі [2].

До того ж, у цьому документі прописані варіанти участі держави в капіталі банків (придбання акцій у разі їх додаткового розміщення в обмін на державні облигації України; надання позики у формі державних



облігацій України на умовах субординованого боргу під забезпечення, надане учасниками банку із забезпеченням права держави розпоряджатися та користуватися акціями банку в обсязі не менше ніж 75 відсотків), а також заходи щодо виведення неплатоспроможного банку з ринку (передання вкладів усіх вкладників і частини активів неплатоспроможного банку на користь приймаючого банку з відкликанням банківської ліцензії неплатоспроможного банку та подальшою його ліквідацією; реорганізація неплатоспроможного банку шляхом приєднання до платоспроможного банку). На нашу думку, перелік заходів є неповним, оскільки в цьому разі ігноруються можливості банку самостійно здійснювати процедури реструктуризації за умови розроблення належного плану її реалізації.

Розробленням заходів щодо реструктуризації банківської системи України з моменту незалежності нашої держави займається НБУ, однак останнім часом у зазначених процесах усе більше посилюється роль ФГВФО з огляду на сучасні положення Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб». Тому на нинішній день назріла об'єктивна необхідність спільного розроблення зазначеними вище органами нормативного документа — Стратегії реструктуризації банків, яка спрямована на зміну структури банківської системи, а також закріплення умов та реалізацію дієвих заходів, необхідних для нормального функціонування банків і належного виконання їхніх функцій для обслуговування потреб економіки.

Діяльність, пов'язана з якісними і кількісними змінами банківського сектору, повинна здійснюватися безперервно з урахуванням особливостей конкретного економічного розвитку держави й поточної ситуації, а також впливу зовнішніх чинників глобального рівня, які не піддаються регулюванню. З огляду на це необхідно передбачити можливість гнучкого та оперативного ухвалення управлінських рішень, які впливають на всі аспекти функціонування та реструктуризації банківського сектору економіки країни. Це особливо важливий момент, оскільки на теперішній час гостро відчувається зміна пропорцій державного й корпоративного впливу на можливості функціонування банківського сектору та процеси економічного зростання в країні загалом, а також відбувається зміна зовнішнього середовища і форм його впливу. Водночас слід зазначити, що ефективність управління реструктуризаційними процесами в банківському секторі суттєво залежить від визначених пріоритетів фінансової політики держави та стратегії розвитку банківської системи України [3, с. 11].

Така стратегія повинна визначати пріоритетні напрями, джерела фінансового забезпечення, а також сукупність економічних, організаційних та правових засад здійснення реструктуризації в банківському секторі для забезпечення економічного розвитку країни та вирішення широкого кола соціальних проблем. Під час її підготовки необхідно враховувати реальні фінансові можливості держави щодо підтримки вітчизняних банків, досвід регуляторів у сфері нормалізації діяльності фінансово нестабільних банків, зарубіжний досвід реструктуризації банківського сектору, а також рекомендації фахівців із міжнарод-

них фінансово-кредитних організацій. Її зміст повинен розвивати відповідні положення стратегічних документів України у сфері стабілізації соціально-економічного становища, зокрема Стратегії сталого розвитку «Україна — 2020». Структурно-логічну схему етапів формування Стратегії реструктуризації банків зображено на *рис.*

Перший етап — обґрунтування доцільності розроблення стратегії — потребує проведення комплексу необхідних наукових досліджень, під час яких вивчаються проблеми функціонування банківського сектору. Також на цьому етапі потрібно виявити передумови, закономірності та проблеми реструктуризації банків; здійснити аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають діяльність банківського сектору, а також виявити ризики й загрози, які з цим пов'язані. Крім цього, потрібно провести компаративний аналіз реструктуризаційних процесів у банківському секторі та практики їхнього регулювання в країнах світу і в Україні, а також оцінювання стану банківського сектору загалом та його складових.

Процес реструктуризації банківського сектору передбачає забезпечення низки принципів, серед яких варто виділити такі: пріоритетність захисту інтересів вкладників; однакове ставлення до захисту інтересів усіх кредиторів і клієнтів, у тому числі іноземних; прозорість і відкритість процесу реструктуризації зобов'язань і активів банків; економічна відповідальність власників банків, нездатних платити за зобов'язаннями, виражена в скороченні частки й обсягу належного їм капіталу, залучення їх до процесу реструктуризації шляхом здійснення додаткових внесків у капітал банків; участь кредиторів у процедурах реструктуризації; надання державної підтримки лише тим банкам, які успішно реалізують програми фінансового оздоровлення, орієнтовані насамперед на самостійне вирішення виниклих проблем.

Кінцевим результатом проведення наукових досліджень на першому етапі повинно бути обґрунтування щодо необхідності розроблення стратегії реструктуризації банків, завдання на її розроблення, ухвалення рішення про створення робочої групи та визначення її складу. Основними функціями такої групи є організація робіт у напрямі вироблення стратегічних рішень, забезпечення їхнього супроводу та доведення до виконавців, здійснення контролю за виконанням поставлених завдань, внесення за потреби змін у зміст стратегії. До складу робочої групи, яка займається розробленням зазначеного вище документа, повинні увійти висококваліфіковані фахівці, відповідальні особи, які безпосередньо відповідають за якість поставлених завдань та їх виконання. Рішення про створення і склад такої групи повинно прийматися на державному рівні й забезпечуватися відповідними повноваженнями. Робоча група із питань супроводу стратегії повинна функціонувати впродовж періоду її реалізації.

Результати впровадження стратегії, її позитивні результати, недоліки та проблеми повинні стати предметом обговорення не лише НБУ, ФГВФО і владних структур, а й безпосередньо її виконавців, учасників, банківських установ, зацікавлених економічних суб'єктів, громадськості.



Рис. Структурно-логічна схема формування Стратегії реструктуризації банківського сектору

Другий етап — визначення мети й цілей стратегії — формується на основі узагальнення інформації, отриманої на першому етапі. На цьому етапі формується мета стратегії, стратегічні цілі реструктуризації банківського сектору, визначаються форми й методи їхнього досягнення. Базовими цілями реструктуризації слід визначити: збільшення обсягів капіталу життєздатного ядра банківської системи, поліпшення якості активів, створення довгострокової ресурсної бази для банківського обслуговування потреб реального сектору економіки; залучення до участі в капіталах банків нових власників, у тому числі іноземних інвесторів; реструктуризація окремих великих неплатоспроможних банків, ліквідація яких принесла б значні соціальні та економічні витрати; відновлення довіри до банків із боку вкладників, кредиторів і клієнтів, у тому числі іноземних партнерів; недопущення втрати банківських технологій і активів, які можуть бути використані для здійснення конкурентоспроможної банківської діяльності; відсторонення нездатного до конструктивної роботи банківського управлінського персоналу, його заміна на управлінців, які сумлінно захищають інтереси всіх кредиторів, клієнтів і акціонерів. На цьому етапі розробляють завдання щодо забезпечення умов для реалізації стратегії, включно з внесенням змін у чинну нормативно-правову базу, а також пропозиції щодо розроблення нових документів законодавчого й нормативно-правового характеру, які мають сприяти ефективному здійсненню реструктуризації в банківському секторі економіки країни.

На третьому етапі відбувається розроблення та відбір варіантів стратегії. На цьому етапі доцільно розро-

бити декілька варіантів та сформувати альтернативні комплекси заходів щодо їхньої реалізації. Водночас для конкретизації цілей проводять їхнє ранжування за рівнем важливості на основі застосування методів експертних оцінок. Після цього розглядають альтернативні комплекси заходів, оцінюються можливості щодо їхньої реалізації. На основі результатів оцінювання виробляють порівняльну оцінку всіх альтернативних варіантів і визначають найбільш ефективний, котрий і стає попереднім проектом стратегії. Він повинен бути оформлений у вигляді системи кількісних показників. Після цього здійснюють деталізацію обраного варіанта — його прив'язку до визначених термінів і джерел фінансування, а також остаточне оформлення проекту стратегії, що є кінцевим результатом цього етапу.

Четвертий етап — оцінка ефективності та вибір пріоритетних напрямів реалізації стратегії — має розрахунково-аналітичний характер. На цьому етапі визначають показники і критерії ефективності процесів реструктуризації в банківському секторі, аналізують різні варіанти досягнення цілей, оцінюють ефективність реалізації прийнятих рішень, визначають їхній можливий вплив на розвиток банківського сектору та економіки країни загалом. Також необхідно визначити та обґрунтувати прогнозні результати й очікувані соціально-економічні ефекти від реструктуризації банків. На цьому етапі відповідно до отриманих результатів вносять зміни у структуру й завдання стратегії, нормативні документи.

П'ятий етап розроблення стратегії спрямований на визначення ресурсної забезпеченості прийнятих

рішень. Необхідно здійснити оцінку витрат на підтримку банківського сектору, його рекапіталізацію та реструктуризацію, а також визначення джерел покриття таких витрат. На цьому етапі визначають потреби у фінансових ресурсах для забезпечення стратегічних рішень, формується сценарій побудови інфраструктури, яка має забезпечувати реалізацію стратегії.

На шостому етапі розробляють механізми, які спрямовані на вдосконалення механізмів та інструментів регулювання реструктуризаційних процесів у банківському секторі загалом і для його складових. Також доцільно розробляти інструменти з мінімізації ризиків, які можуть виникати у процесі реструктуризації банків, особливо в умовах системної фінансово-економічної нестабільності та значного рівня невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища. Підсумовуючим результатом у межах формування стратегії має бути сформована конкретна національна модель розбудови банківського сектору економіки України на базі реструктуризації та обґрунтування механізмів її реалізації.

Сьомий етап передбачає здійснення моніторингу реструктуризаційних процесів у банківському секторі економіки країни з низкою показників, які характеризують його функціонування з позицій фінансової стійкості та фінансової безпеки. Також необхідно оцінити прогностичний рівень ефективності функціонування банківського сектору з урахуванням впливу процесів реструктуризації. Водночас слід аналізувати такі показники, як: відношення активів банківського сектору до ВВП; частка активів недіючих банків у загальній сумі активів комерційних банків; частка проблемної заборгованості в кредитному портфелі комерційних банків; обсяг отриманих кредитів суб'єктами господарювання й домашніми господарствами на душу населення; середні значення нормативів капіталу в банківському секторі та ін.

Висновки. Висока ймовірність виникнення кризових явищ у процесі діяльності банків зумовлює необхідність упровадження дієвої стратегії реструктуризації, яка повинна мати комплексний характер і сприяти відновленню довіри як до окремих банків, так і до банківської системи загалом. Це дасть змогу створити гнучку систему управління, яка своєчасно реагуватиме на негативні зміни зовнішнього середовища, а також сприятиме відновленню позитивних тенденцій розвитку банківського сектору економіки.

Формування та реалізація стратегії реструктуризації банків в Україні з позицій характеристики її ключових елементів: обґрунтування необхідності розроблення стратегії; визначення мети й цілей стратегії; розроблення та відбір варіантів стратегії; оцінка ефективності та вибір пріоритетних напрямів реалізації стратегії; визначення ресурсної забезпеченості прийнятих рішень; удосконалення механізмів та інструментів регулювання реструктуризаційних процесів у банківському секторі загалом і для його складових; моніторинг реструктуризаційних процесів у банківському секторі економіки країни.

Таким чином, починаючи із першого етапу розроблення стратегії й до завершення терміну її виконання, одночасно мають вирішуватися два взаємопов'язані завдання: безпосереднє розроблення стратегії та управління процесами розроблення й реалізації стратегії.

Подальші дослідження в цьому напрямі мають стосуватися обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку банківського сектору економіки України, а також удосконалення заходів, які спрямовані на своєчасне виявлення та розв'язання проблем щодо запобігання кризі, а також інструменти реструктуризації на мікро- та макrorівні для ліквідації наявних проблем у вітчизняній банківській системі.

Список використаної літератури

1. Постанова Правління НБУ від 01.12.1998 № 502 «Стратегія Національного банку України щодо реструктуризації та реорганізації банків у стані фінансової скрути» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0502500-98>.
2. Закон України «Про заходи, спрямовані на сприяння капіталізації та реструктуризації банків» № 78-VIII від 28 грудня 2014 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/78-19>.
3. Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник Національного банку України. — 2009. — № 4. — С. 8–19.

References

1. Postanova Pravlinnia NBU № 502 vid 01.12.1998 «Stratehiia Natsionalnoho banku Ukrainy shchodo restrukturyzatsii ta reorganizatsii bankiv u stani finansovoi skruty» [Resolution of the Board of the NBU «Strategy of the National Bank of Ukraine on Restructuring and Reorganization of Banks in the Situation of Financial Trouble» from December 1 1998, № 502]. (n.d.). zakon3.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0502500-98> [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro zakhody, spriamovani na spriannia kapitalizatsii ta restrukturyzatsii bankiv» № 78-VIII vid 28 hrudnia 2014 r. [The Law of Ukraine «On Measures to Promote the Capitalization and Restructuring of Banks» from December 28 2014, № 78-VIII]. (n. d.). zakon3.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/78-19> [in Ukrainian].
3. Baranovsky, O. (2009). Antykryzovi zakhody uriadiv i tsentralnykh bankiv zarubizhnykh krain [Anti-crisis measures of governments and central banks of foreign countries]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 4, 8–19 [in Ukrainian].