

УДК 336.71

## РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ТА РЕОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

Олійник А.В., Мартинюк А.М.

Хмельницький національний університет

Проаналізовано кризовий стан банківської системи України та визначено чинники, що його спричинили. Досліджено сутність понять реструктуризація та реорганізація в банківській діяльності. Розмежовано поняття «реструктуризація» та «реорганізація» в банківській діяльності. Встановлено, що реорганізація є формою реструктуризації. Акцентовано увагу на реструктуризації та реорганізації як інструментах антикризового управління.

**Ключові слова:** банк, криза, реструктуризація, реорганізація, антикризове управління, інструменти антикризового управління.

**Постановка проблеми.** Протягом 2014-2015 років у банківській системі України тривали негативні процеси пов'язані з втратою ресурсної бази, скороченням власного капіталу та збитковою діяльністю. Так, за результатами 2014 року, збитки банківської системи України сягнули рівня -52,97 млрд грн, капітал скоротився на -44,58 млрд грн, а рентабельність капіталу досягла від'ємного значення -30,46%. У 2015 році ситуація в банківському секторі продовжувала ускладнюватися: збитки банківської системи України досягли рівня -66,6 млрд грн, капітал зменшився на -44,31 млрд грн, а рентабельність капіталу склала -51,61%. Продовжується процес відтоку коштів фізичних осіб з депозитних рахунків. Так, у 2014 році, кошти фізичних осіб зменшилися на -17,36 млрд грн, а у 2015 відповідно на -27,31 млрд грн [1].

Банківська система України виявилась найбільш вразливою до економічної кризи, адже внаслідок зростання рівня проблемних кредитів банки змушені були створювати значні резерви за активними операціями, що негативно вплинуло на рівень її капіталізації. Постійне зростання рівня валютних ризиків для вітчизняних банків, при наявності короткої відкритої валютної позиції та високого рівня доларизації економіки є потенційною загрозою стійкості банківської системи України. Внаслідок цього, протягом 2014-2015 років, кількість вітчизняних банків зменшилась (з 163 до 117) на -46 установ, що спричинило

дію репутаційного ризику – зниження довіри до банківської системи. Існуюча ситуація зумовлює необхідність дослідження процесу реорганізації банківської системи України, спрямованого на фінансову стабілізацію та підвищення ефективності її роботи [2, с. 190].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем реорганізації банківської системи України та розробка методів забезпечення її фінансової стійкості і стабільності знайшли відображення в наукових працях О.І. Барановського, В.Я. Вовк, О.Д. Вовчак, І.Б. Івасіва, І.С. Кашки, Б.Л. Луціва, В.І. Міщенко, Т.С. Смовженко, Р.І. Тиркало, О.М. Тридіда та інших. Підходи до вирішення проблем злиття та поглинання у банківській системі України знайшли відображення в роботах: Г.М. Азаренкової, Ж.М. Довгань та інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на ґрунтовні дослідження науковців щодо проблематики реорганізації банківської системи України та забезпечення її стабільності, питання впливу реорганізаційних процесів на діяльність банків у системі антикризового управління потребує подальшого уточнення. Потребує також уточнення сутність категорій реорганізація та реструктуризація банку.

**Мета статті.** Сучасний кризовий стан економіки та банківської системи України відрізняється масштабами і загрозами. Банківська система знаходиться в постійному розвитку і дослідження впливу реорганізаційних процесів на систему

антикризового управління банків є особливо актуальним. Тому метою статті є дослідження сутності реорганізації та реструктуризації банків як інструментів антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Особливістю сучасної кризи в банківській системі України є комплексна дія чинників її розвитку, серед яких можна виділити: військові дії на Сході країни, анексія Автономної Республіки Крим, девальвація національної валюти, зростання державного боргу, спад реального сектору економіки, відтік інвестицій та дисбаланс в банківській системі, як наслідок неефективного корпоративного управління. Як відомо банківська діяльність пов'язана з високим рівнем ризику, нестабільністю ринкової кон'юнктури, наглядом та регулюванням з боку Національного банку України (НБУ), конкуренцією на різних сегментах фінансового ринку, тощо. Наслідком цих чинників стало посилення загрози формування інфляційно-девальваційної «спіралі». У цілому дія даних чинників зумовила активізацію реорганізаційних та реструктуризаційних процесів у банківській системі України.

НБУ має своє бачення розвитку банківської системи України, яке прийнято як «Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року», що затверджена Постановою Правління НБУ від 18.06. 2015 року № 391 [3]. Даний документ містить ряд позитивних моментів, але має ряд недоліків. Так, дана програма не містить обґрунтованих причин девальвації, інфляції і банківської кризи, та не дає стратегічного бачення шляхів створення фінансових передумов розвитку економіки, підвищення її конкурентного статусу, створення потужної банківської системи з фінансово стійкими та прибутковими банками. Дії НБУ, останнім часом, поглиблюють демонетизацію реального сектору економіки та кризові явища в цілому, що суперечить стандартам і цінностям Європейського Союзу (ЄС).

Аналізуючи інформацію, наведену на рисунку 1, можна зробити висновок, що за період із 01.01.2015 по 01.07.2016 р. кількість вітчизняних банків суттєво скоротилася. Так станом на 01.01.2014 р. зафіксовано максимальну кількість діючих банків – 180, то на 01.07.2016 р. їх залишилось – 102, тобто вітчизняна банківська система стала меншою на 78 банків. Зауважимо також, що за останні майже два роки кількість банків, які перебувають у стадії ліквідації, збільшилася з 22 до 78 установ на фоні збільшення частки іноземного капіталу до 54,7% станом 01.07.2016 року, що є вкрай негативним явищем для вітчизняної банківської системи [2, с. 191].

Проаналізуємо індикатори оцінки рівня капіталізації банків, що запропоновані Базельським комітетом. Система показників капіталу банків дає комплексну оцінку темпу зростання капіталу та його адекватності активам зважених на ступінь ризику. У цілому вони визначають рівень достатності капіталу банків за такими основними напрямками: визначення основних показників достатності капіталу банків, аналіз адекватності капіталу, ефективність використання ресурсів, оцінка за-

лежності банківського капіталу від банківських ризиків, зовнішніх джерел фінансування, тощо (таблиця 1).

Аналізуючи дані таблиці 1 можна зробити висновок про неоднозначну оцінку достатнього рівня капіталізації, надійності та стабільності вітчизняних банків. Так, в посткризовий період протягом 2010-2013 років коефіцієнт капіталізації банків мав тенденцію до незначного зростання з 14,6% у 2010 році до 15,1% у 2013 році. Це є свідченням збільшення частки власного капіталу у структурі пасивів, тобто банки докапіталізувались. Однак, у цей час простежується негативна тенденція приросту власного капіталу з 19,5% в 2010 році до 13,8% в 2013 році. Протягом 2014-2015 років частка власного капіталу у загальному обсязі пасивів банківської системи продовжувала катастрофічно зменшуватись з 11,2% до 8,3%, а приріст власного капіталу відповідно з -23,2% до -29,9% [2, с. 192].

Таблиця 1

#### Індикатори оцінки рівня капіталізації банків України протягом 2011-2015 рр.

Показники	2011	2012	2013	2014	2015
Коефіцієнт капіталізації, %	14,8	15,0	15,1	11,2	8,3
Темп приросту власного капіталу, %	12,9	8,9	13,8	-23,2	-29,9
Норматив адекватності регулятивного капіталу, %	18,90	18,06	18,26	15,60	12,74
Співвідношення приросту капіталу до активів, %	108,4	129,0	103,0	-773,3	636,2
Коефіцієнт захищеності коштів клієнтів капіталом	3,2	3,4	3,5	4,6	6,8
Коефіцієнт захищеності наданих кредитів капіталом	5,3	4,8	4,7	6,8	9,3
Рентабельність капіталу (ROE), %	-5,27	3,03	0,81	-30,46	-51,91
Рентабельність активів (ROA), %	-0,76	0,45	0,12	-4,07	-5,46

Джерело: [2, с. 192]

Коефіцієнт по ні наслідки системних дисбалансів у банківській системі України актуалізували необхідність реорганізації та реструктуризації банківського сектору в умовах посилення євроінтеграційної економічної політики.

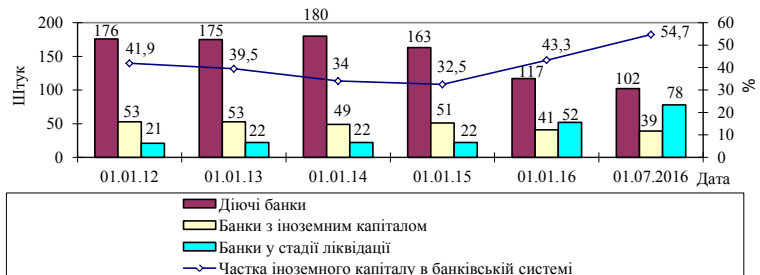


Рис. 1. Динаміка кількості банків діючих, банків з іноземним капіталом, банків у стадії ліквідації та частки іноземного капіталу в банківській системі України за 2011-2016 роки

Джерело: [2, с. 191]

У той же час, аналіз наукових праць показує, що сьогодні немає єдиного підходу до визначення сутності таких понять, як «реорганізація» та «реструктуризація» банківської системи. Тому проаналізуємо різні підходи до трактування сутності реорганізації та реструктуризації в банківській діяльності, взаємозв'язок цих понять, узагальнено результати дослідження для розуміння їх природи (таблиця 2).

Аналіз теоретичних підходів до розуміння суті поняття «реорганізація» в банківській діяльності показує, що, як правило, її пов'язують із забезпеченням стійкості, надійності, капіталізації, конкурентоспроможності, прибутковості; припиненням діяльності та зміною організаційно-правової форми банку; злиттям, приєднанням, поділом банків. «Реструктуризація» в банківській діяльності переважно трактується як система заходів спрямованих на оздоровлення фінансового стану та стабілізацію банків. У цьому сенсі слід відмітити, що В.І. Міщенко та А. Петріна акцентують увагу на реструктуризації в якості державного управління, що спрямоване на відновлення стабільності, ліквідності, капіталізації, як окремих банків, так і банківської системи в цілому.

Із проведеного аналізу наукових джерел, можна зробити висновок, що поняття «реструктуризація» в банківській діяльності є більш широким ніж «реорганізація» і фактично включає її. Реорганізація – це лише одна сторона прояву реструктуризації, тобто одна із її форм (способів реалізації). Тому ми вважаємо, що реорганізація – це форма реструктуризації, що вимушено чи добровільно застосовується, як радикальний спосіб не просто оздоровлення банку чи банківської системи в цілому, а як інструмент антикризового управління банком. У часовому вимірі реорганізацію можна розглядати як останню стадію реструктуризації банку, а це означає, що саме реструктуризація є інструментом протидії банкрутству банку, адже включає як ранні так і форми реалізації.

Незважаючи на вживання в теорії та практиці банківництва терміну «антикризове управління», розуміння його сутності визначається науковцями неоднозначно. Зарубіжні наукові школи найчастіше визначають антикризове управління як діяльність, яка необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню суб'єкта господарювання, акцентуючи увагу саме на його виживанні. У той же час акцентується увага на позитивному характері криз, а антикризове управління визна-

Таблиця 2

### Підходи до визначення понять «реорганізація» та «реструктуризація» у банківській діяльності

Автор, джерело	Визначення
Забезпечення стійкості, надійності, капіталізації, конкурентоспроможності, прибутковості	
З.М. Васильченко, [4, с. 102]	Реорганізація банків – це підвищення надійності та стійкості банківської системи України та окремого комерційного банку, забезпечення капіталізації банківської системи та стабільної роботи платіжної системи, захист інтересів кредиторів та вкладників, поліпшення фінансового стану комерційних банків
І.В. Краснова, А.В. Нікітін, [5]	Реорганізація – це основний етап реформування банківської системи для подальшого проведення заходів щодо забезпечення фінансової стабільності, підвищення капіталізації, конкурентоспроможності та інвестиційного потенціалу і формування оптимальної структури власників
Припинення діяльності і зміна організаційно-правової форми банку	
О.В. Васюренко, О.М. Сидоренко, [6, с. 353]	Реорганізація банку – це добровільне чи вимушене припинення діяльності банку і зміна його організаційно-правової форми шляхом передачі його майна, прав та обов'язків іншим банкам чи правонаступникам
Злиття, приєднання, поділ і зміна організаційно-правової форми банку	
Закон України «Про банки і банківську діяльність», [7]	Реорганізація банків – це злиття, приєднання, виділення, поділ банку, перетворення його організаційно-правової форми, наслідком яких є передача, прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступниками
Державне управління спрямоване на відновлення стабільності, ліквідності, капіталізації	
В.І. Міщенко, А. Петріна, [8, с. 13]	Системна банківська реструктуризація передбачає проведення низки попередніх скоординованих заходів з боку органів державного управління, спрямованих на відновлення ліквідності банківської системи, безумовного виконання банками всіх без винятку зобов'язань і економічних нормативів регулятора, зростання рівня адекватності капіталу, стабілізацію та поступове скорочення проблемної заборгованості
Заходи спрямовані на оздоровлення фінансового стану та стабілізацію	
А.О. Ковалюк, [9]	Реструктуризація банку – це сукупність заходів, спрямованих на стабілізацію, оздоровлення фінансового стану банку (підвищення рівня ліквідності, платоспроможності й прибутковості банку, зниження ризиковості діяльності банку) для забезпечення подальшого зростання та розвитку банківської установи
Н.В. Радова, [10, с. 183]	Реструктуризація банку – це комплекс організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на покращення фінансового стану, підвищення ліквідності та платоспроможності банку, зокрема шляхом реорганізації банку, повної або часткової зміни власника з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи-інвестора, яка не підлягає санації, що сприятиме фінансовому оздоровленню банку та дозволить задовольнити вимоги кредиторів
Стратегія НБУ щодо реструктуризації та реорганізації банків у стані фінансової скрути, [11]	Реструктуризація банківської системи – це комплекс заходів, який передбачає покращення 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, поділу, виділення), зміни юридичного статусу банківських установ або їх закриття



чається як створення інструментів діагностики (попередження) кризового стану та необхідності розробки нового курсу розвитку.

У вітчизняній науковій літературі антикризове управління розглядається як система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження і на усунення несприятливих для бізнесу явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання, або реалізації спеціальних процедур (таких, як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація).

Слід відмітити, що більшість науковців акцентують увагу на антикризовому управлінні суб'єктами підприємництва в цілому, не акцентуючи увагу на банківських установах, які мають свою власну специфіку. Тому, на нашу думку, доцільно визначити поняття «антикризове управління банком», яке поєднує внутрішнє управління банком та зовнішні дії регуляторних (наглядних) органів. Аналіз основних підходів до визначення антикризового управління банком наведено в таблиці 3.

Очевидно, що багатогранність економічного та управлінського розуміння поняття «антикризове управління банком», на наш погляд, пояснюється подвійною природою кризи, яка одночасно створює і руйнує, тобто формує передумови та готує умови для подальшого розвитку банку. У даному випадку банк має змінити попередню стратегію діяльності на нову.

Банк складається із взаємопов'язаних елементів, зв'язків, відносин і являє собою їх цілісність, тобто є системним утворенням, яке може знаходитися в стійкому або нестійкому становищі. При цьому процеси розвитку системи банку циклічні і не усіма процесами можна управляти, що є свідченням складності системи. Вважаємо,

що управління складними системами виступає антикризовим на усіх етапах функціонування і розвитку, а вміння передбачати та розпізнавати кризи визначає ефективність управлінських рішень. Таким чином, сутність антикризового управління банком розкривається через системний підхід, який дозволяє розглядати об'єкт дослідження як систему, що об'єднує організаційно-фінансові підсистеми.

**Висновки і пропозиції.** На основі аналізу наукової літератури щодо сутності понять «реорганізація» та «реструктуризація» в банківській діяльності уточнено їх зміст, як інструментів антикризового управління банком. Встановлено, що реструктуризація та реорганізація здійснюються з метою фінансового оздоровлення та забезпечення стабільного функціонування банківської системи, підвищення рівня концентрації банківського капіталу на основі злиття і приєднання банків, підвищення ліквідності та платоспроможності банків, а також вдосконалення системи банківського нагляду з боку держави.

Ми вважаємо, що для успішної реструктуризації банківської системи, як інструмента антикризового управління, необхідно: посилити роль облікової ставки; впровадити чіткі принципи застосування інструментів та процедур регулювання ліквідності; стимулювати збільшення джерел та обсягів локальних довгострокових фінансових ресурсів; забезпечити доступність фінансових ресурсів для кредитування реального сектора економіки; впровадити принципи нагляду на основі Базеля III; впровадити систему регулярної оцінки та контролю якості активів, потреб у підтримці ліквідності та рекапіталізації банків; зменшити рівень доларизації економіки.

Таблиця 3

#### Підходи науковців до визначення поняття «антикризове управління банком»

Автор, джерело	Визначення
	Постійно організоване управління діяльністю банку щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ
В.Я. Вовк, [12, с. 42]	Антикризове управління банківськими установами – це комплекс заходів щодо виявлення кризотворчих факторів, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей стратегії та прогресивний розвиток
А.М. Тавасієв, [13, с. 145]	Антикризове управління в банку – це управлінський процес, що має упереджувальний характер, здійснюється на стратегічних засадах, починається та продовжується з перших днів існування банку, постійно і завжди
Недопущення та уникнення виникнення кризових ситуацій в діяльності банку	
О.І. Барановський, [14]	Система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження та усунення несприятливих явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу організації, або реалізації спеціальних процедур (таких, як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація)
Комплекс антикризових превентивних і реактивних заходів	
М.А. Бас, [15, с. 25]	Антикризове управління банком – це комбінація заходів організаційного та фінансового менеджменту, які здійснюються управлінською ланкою безпосередньо кожного банку та уповноваженими органами регулювання й нагляду за банківською діяльністю у час кризи, і дозволяють банківським структурам вийти з негативного періоду з найменшими втратами
Антикризове управління, як складова фінансової безпеки банку	
Л.М. Перехрест, В.В. Бриштін, [16, с. 246]	Антикризове управління – це фінансові відносини, що представляють собою комплексну систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ з метою підвищення рівня фінансової безпеки, зниження наслідків ураження кризою та подальшого розвитку банку шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту
Застосування соціально-економічних процедур оздоровлення	
Ю.С. Ребрик, [17, с. 204]	Антикризове управління банком – це процес застосування відповідних економічних та соціальних процедур із профілактики і/або оздоровлення банку з метою запобігання чи підвищення його платоспроможності

**Список літератури:**

1. Статистика. Показники банківської системи. Основні показники діяльності банків України. Сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807&cat\\_id=36798](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798)
2. Олійник А. В. Реструктуризація банківської системи України як інструмент протидії банкрутству банків / А. В. Олійник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 4. – Т. 2. – С. 190–196.
3. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року. Затверджена Постановою Правління Національного банку України 18.06.2015 № 391 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/v0391500-15>
4. Васильченко З. М. Комерційні банки: реструктуризація і реорганізація. Монографія – К.: Кондор. 2004. – 528 с.
5. Краснова І. В. Стратегічна реорганізація банківської системи України [Текст] / І. В. Краснова, А. В. Нікітін // Економіка сьогодні: актуальні питання і перспективи. – 2013. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics-issues.com.ua/zmist-zhurnalu/ekonomika-sogodennya-aktualni-pitannya-ta-perspektivi-2013-2/strategichna-reorganizaciya-bankivsko%D1%97-sistemi-ukra%D1%97ni/>
6. Васюренко О. В. Банківський нагляд / О. В. Васюренко, О. М. Сидоренко. – К.: Знання, 2011. – 502 с.
7. Про банки і банківську діяльність: закон України: прийнятий 07.12.2000 р. № 2121-III [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіційний текст. – Режим доступу до закону: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14>
8. Міщенко В. Міжнародний досвід реструктуризації банківської системи за участю держави / В. Міщенко, А. Петріна // Вісник НБУ. – 2011. – № 4. – С. 12–17.
9. Ковалюк А. О. Фінансове регулювання реструктуризації комерційних банків в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / А. О. Ковалюк. – Львів, 2010. – 24 с.
10. Радова Н. В. Аналіз процесів реструктуризації банківських установ в Україні / Н. В. Радова // Економіка. – 2011. – Вип. 2 (54). – С. 180–187.
11. Стратегія Національного банку України щодо реструктуризації та реорганізації банків у стані фінансової скрути / Схвалено постановою Правління Національного банку України від 01.12.1998 р. № 502 // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0502500-98>
12. Вовк В. Я. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи / В. Я. Вовк, Ю. В. Дмитрик // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2011 – № 2. – С. 41–44.
13. Тавасиев А. М. Антикризисное управление кредитными организациями / А. М. Тавасиев. – М.: Изд-во «Юнити-Дана», 2006. – 480 с.
14. Барановський О. Антикризові заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 8–19.
15. Бас М. А. Антикризове управління банківськими установами: теоретичний аспект / М. А. Бас // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – № 5. – С. 25–27.
16. Перехрест Л. Антикризове управління як чинник підвищення рівня фінансової безпеки банків / Л. Перехрест, В. Бриштін // Гроші, фінанси і кредит. – 2010. – С. 245–249.
17. Ребрик Ю. С. Система антикризового управління в банку / Ю. Ребрик // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція. – 2009. – № 2 (76). – С. 204–210.

**Олейник А.В., Мартынюк А.М.**

Хмельницький національний університет

## **РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКЕ**

### **Аннотация**

Проанализировано кризисное состояние банковской системы Украины. Исследована сущность понятий реструктуризация и реорганизация в банковской деятельности. Разграничены понятия «реструктуризация» и «реорганизация» в банковской деятельности. Установлено, что реорганизация является формой реструктуризации. Акцентировано внимание на реструктуризации и реорганизации как инструментах антикризисного управления.

**Ключевые слова:** банк, кризис, реструктуризация, реорганизация, антикризисное управление, инструменты антикризисного управления.

**Oliinyk A.V., Martinuk A.M.**

Khmelnytsky National University

## **RESTRUCTURING AND REORGANIZATION AS INSTRUMENTS OF CRISIS MANAGEMENT IN THE BANK**

### **Summary**

It analyzed the critical state of the Ukrainian banking system. The essence of the concepts of restructuring and reorganization of the banking business. Delineate the concept of «restructuring» and «reorganization» in banking. It was found that the reorganization is a form of restructuring. The attention is focused on the restructuring and reorganization of how the instruments of crisis management.

**Keywords:** bank, crisis, restructuring, reorganization, crisis management, crisis management tools.